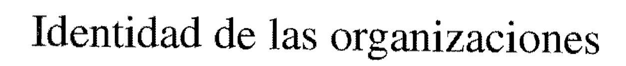
JORGE ETKIN
LEONARDO SCHVARSTEIN

Identidad de las organizaciones

Invariancia y cambio

PAIDOS
Grupos e Instituciones



Identidad de las organizaciones

Jorge Etkin / Leonardo Schvarstein

Identidad de las organizaciones

Invariancia y cambio



PAIDÓS
Buenos Aires • Barcelona • México

Cubierta de Gustavo Macri

1a. edición, 1989
1a. reimpresión, 1992
2a. reimpresión, 1994
3a. reimpresión, 1995
4a. reimpresión, 1997
5a. reimpresión, 2000

Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires
e-mail: paidosliterario@ciudad.com.ar
Ediciones Paidós Ibérica SA
Mariano Cubí 92, Barcelona
Editorial Paidós Mexicana SA
Rubén Darío 118, México D.F.

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

Impreso en Talleres Gráficos D'Aversa
Vicente López 318, Quilmes, en agosto de 2000

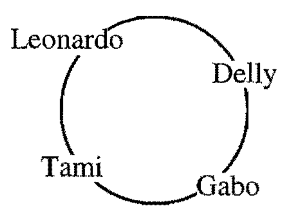
ISBN 950-12-4624-8

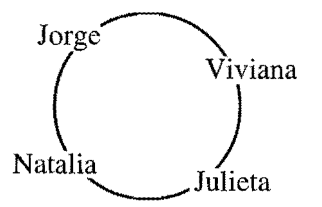
ÍNDICE

METACAPÍTULO

TABLA DE FIGURAS

A las familias que constituimos





Todo puede suceder.
En el frágil terreno de la
realidad,
la imaginación hila
su trama sutil.

A la manera de August Strindberg,
en *Los Ensueños*

PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN

Este libro se publicó por primera vez en 1989. El manuscrito había sido entregado al editor en 1988, pero las primeras y básicas ideas que lo componen surgieron a partir de 1984, por lo que no es difícil deducir que la génesis de todo esto se ubica hace ya siete años.

No han sido siete años cualesquiera. Ni para el mundo, ni para nuestro país, ni para nosotros mismos. Aceleración, vértigo, turbulencia son algunas de las palabras que han sido utilizadas para caracterizar este período y los cambios que desde entonces se han producido.

Es por ello que, frente a una reedición, apareció en primer lugar la necesidad de revisar los contenidos a la luz de las transformaciones ocurridas, para verificar su actualidad o, más bien, su permanencia.

Y *permanencia* es, por cierto, la palabra adecuada para un libro que trata de la invariancia.

¿Permanece la caracterización que hemos hecho de las organizaciones sociales?

¿Permanece nuestra experiencia acerca de la importancia del cambio no planeado?

¿Permanece nuestra disconformidad frente a la trivialización de ciertos procesos de la organización?

¿Permanece nuestra convicción de la inseparabilidad de orden y desorden, esto es, que no se puede entender el uno sin aludir al otro?

¿Permanece nuestro énfasis en el concepto de autonomía?

¿Permanece el lenguaje que utilizamos como expresión y como fundamento de nuestras ideas?

La respuesta a todas estas preguntas ha resultado afirmativa. Afortunadamente no hemos escrito sobre la coyuntura, por lo que los ries-

gos a los que estuvimos expuestos son sin duda menores que en otros casos similares. No dimos ejemplos de "empresas excelentes", por lo que no nos vimos en la incomodidad de tener que justificar, siete años después, por qué han dejado de serlo. No nos hemos referido a las "modernas tecnologías", así es que no pasamos por la necesidad de reconocer su obsolescencia y proceder a su *aggiornamento.*

Simplemente hemos tratado de describir las organizaciones en sus aspectos esenciales, en su *ser*. De allí la elección de nuestro título, de allí la inevitable referencia a la *identidad.*

A lo largo de estos años, entonces, no sólo hemos visto permanecer este concepto, sino que, más aún, lo hemos visto crecer. La palabra *identidad* es hoy utilizada desde muchos marcos teóricos para caracterizar un rasgo de nuestras organizaciones sociales, y no siempre de la misma manera ni para aludir a las mismas cosas.

También hemos visto que cuando es citada desde nuestro esquema referencial, no siempre se respeta el sentido original que le quisimos dar y que para nosotros sigue teniendo. Nuestro razonamiento no está puesto en las misiones y no es desde los objetivos como entendemos que debe abordarse la identidad de una organización. No hablamos del *deber ser.*

Nuestra idea de la invariancia está más cerca de lo emergente que de lo voluntario. Si bien hemos hecho alusión a la *construcción* de ciertos rasgos de identidad, decimos que no basta con la sola idea de los propósitos para entender esta construcción sino que es necesario aludir también a las relaciones entre los miembros de la organización y a las capacidades y recursos existentes. El poder, el usufructo y la confrontación de racionalidades son aspectos de consideración inexcusable, si de dar cuenta de la esencia de una organización se trata.

Es por todo esto que consideramos conveniente aprovechar este prólogo para advertir sobre algunos deslizamientos que hemos detectado en la utilización de nuestros términos. La tarea profesional, docente y de investigación que desarrollamos nos ha ayudado a profundizar y afianzar ideas sobre la invariancia y el cambio que a continuación volcamos a modo de proposiciones simples.

1. Algunas desviaciones comunes han sido: a) decir que un grupo se propone adoptar una cierta identidad; b) querer adaptar la identidad existente a la realidad circundante; c) afirmar que la identidad es la causa de tal o cual cosa, desconociendo su carácter de emergente; d) sostener que cierto tipo de identidad no sirve, o impide lograr algo; e) afirmar que una organización tiene una identidad creciente o decreciente, o que ésta evoluciona en el tiempo; f) incorporar metáforas fatalistas, diciendo que "desgraciadamente, la identidad es así"; g) sostener que la identidad se ha "resquebrajado", "roto" o, lo que es peor aún, "se ha perdido". Ninguna de estas aseveraciones se corresponden con nuestras ideas. El error conceptual de estas apreciaciones consiste en tratar a la identidad como un objeto, asignándole por lo tanto una eficacia causal sobre las acciones y explicativa sobre los razonamientos.
   Desde esta perspectiva, no acordamos con inventariar el concepto para el arsenal de los "estrategos", los "reformadores" o "buscadores de excelencia".

2. No hay por qué buscar el correlato físico de la identidad, no ocupa ningún lugar determinado o específico en el acontecer organizacional. Su existencia se devela por el acuerdo explícito o por la congruencia reiterada de las acciones y las representaciones en la organización.
   Reúne rasgos que condensan diferentes modos de relación en el tiempo. Sus contenidos se refuerzan y se reproducen de modo recursivo.

3. La identidad no se constituye necesariamente por las tradiciones, los rituales, lo primitivo, lo folclórico. Puede configurarse en la transgresión, en el enfrentamiento, en la contradicción, en la negación o la oposición respecto de factores o componentes internos o externos. Desde este punto de vista, se construye de modo autorreferencial y autoafirmativo.

. No hay una significación objetiva o impersonal de la identidad. No basta con relevar las acciones o las conductas, con interrogar a los miembros, con analizar la historia. Las preguntas sobre la invariancia y el cambio residen también en nuestra propia concepción de la organización. Es diferente verla como un instrumento para el logro de propósitos que como una unidad so-

cial que utiliza estos propósitos para sostener su cohesión. No es lo mismo pensar cómo producir más que entender cómo producirse. En todos estos casos, la identidad tiene que ver más con lo segundo que con lo primero, con lo descriptivo que con lo prescriptivo.

5. No es algo para mejorar lo existente, sino un concepto que nos obliga a comprender las organizaciones por un camino diferente. Es una manera de alejarse del diseño, del artificio, del dispositivo. Nos obliga a reconocer que una escuela que no enseña no es un "error de la naturaleza", ni un desvío de propósitos, ni siquiera algo ilegítimo.

6. La identidad no es un nuevo componente en la fórmula para una gestión eficaz. No es una técnica que reemplaza a otra sino, antes bien, un conocimiento-condición que sirve a las técnicas de manejo y conducción. Es una visión cualitativamente diferente, una perspectiva que agrega profundidad a la mirada del operador o analista organizacional.

7. La identidad no se opone al cambio, sino que brinda al operador reglas para su procesamiento. Un cambio de identidad es una catástrofe, en el sentido de bifurcación de trayectoria, pero también una transformación que no implica la desaparición de la organización. No implica fatalismo ni se constituye en una nueva forma de determinismo.

8. La consideración de la identidad no posterga las soluciones estructurales y coyunturales. Nuestro enfoque no conduce a la pasividad ni a la parálisis de los operadores. Más bien tiende a dotarlos de elementos reflexivos para intervenir mejor. No hay un antes de la intervención estructural ni un después del análisis de identidad, sino una coexistencia congruente entre ambos momentos.

9. Respecto del concepto de clausura, de cierre de la organización sobre sí misma, no queremos decir con ello que se aísle ni que pierda contacto con la realidad. Las coherencias internas deben acoplarse con las convenciones y códigos sociales del medio. Así, por ejemplo, un discurso autoritario interno no puede desconocer las ideas sobre la participación y la libertad que imperan en el contexto.
La clausura concierne a la afirmación de las propias coherencias, no necesariamente contradice ni niega las condiciones circundantes.

10. La identidad no es "espíritu de cuerpo". No es algo que cohesiona a los miembros de la organización, no es causa de unión ni de disgregación. Estos fenómenos pertenecen al dominio de la estructura.

Hechas estas proposiciones simples, queremos ahora formular una *metaproposición:* la complejidad no se resuelve con la simplicidad.

Los nuevos paradigmas se han ocupado profusamente de destacar la necesidad de disponer de descripciones complejas; refieren a la turbulencia, las paradojas, la incertidumbre, la ambigüedad, el caos y la disipación. El momento de análisis ha incorporado esta complejidad de manera irreversible.

¿Qué sucede con los paradigmas respecto de la acción?

En general la tendencia es hacia la vuelta a la simplicidad. Después de reconocer elementos de complejidad tales como las causalidades recíprocas, los niveles de recursividad, la recurrencia de las interacciones, se los des-conoce. Para operar, se sostiene, es necesario restituir los razonamientos lineales, los encadenamientos causales, la inevitabilidad de las opciones excluyentes.

La intencionalidad subyacente sigue siendo, todavía, la de la construcción de una realidad maleable.

Nuestro libro no propone técnicas de intervención, no es una obra metodológica sino una reflexión teórica sobre los aspectos que conciernen al *ser* de la organización, considerando la posición del sujeto observador en relación con ella.

Por eso el lector no encontrará aquí respuestas explícitas a esta problemática. No obstante, creemos haber presentado algunos conceptos que sirven para restituir la complejidad en el nivel de la acción.

Proponemos una "visión doble": la consideración de la autonomía no excluye la dependencia, el riesgo no excluye la seguridad, la transitoriedad no niega sino que convoca a la permanencia. Nuestra pers-

pectiva de la acción consiste en reconocer las polaridades, las *contradicciones básicas* que una organización enfrenta, comprendiendo cómo inciden en una determinada situación.

Nuestro esquema referencial privilegia la consideración de ambos polos en una relación figura-fondo. Desde esta posición, el devenir de una organización se explica por los modos dinámicos de resolución de sus contradicciones básicas.

Hasta aquí llega nuestra intención de resignificar algunos de los hechos transcurridos desde la primera edición. Esperamos haber dejado en el lector la inquietud por saber más acerca de los conceptos aquí vertidos.

En honor a la complejidad, recurrentemente, éste es el nuevo final que precede al principio de la obra.

Buenos Aires, verano de 1992

Jorge Etkin
Leonardo Schvarstein

PRÓLOGO DEL PROF. STAFFORD BEER*

Hace treinta años presencié un ataque verbal contra el venerable filósofo Bertrand Russell por parte de un rudo reportero de la prensa sensacionalista. "Lord Russell", vociferó el reportero, "¿qué tiene que ver esta cháchara intelectual con el hombre práctico?" Russell le respondió cortésmente: "Yo defino al hombre práctico como el hombre que no tiene idea de qué hacer en la práctica".

Desde ese día, ha habido una amplia expansión en la capacitación administrativa y en la literatura dirigida a los administradores. Podemos analizar los programas de estudios de los colegios comerciales y revisar las secciones dedicadas al tema de la administración en las librerías. La tendencia observable es alarmante. Los problemas se están volviendo cada vez más inmanejables debido a que los sistemas a administrar son más amplios y más interactivos a medida que pasan los años. La administración contextual es un claro ejemplo de esto. Los hechos científicos están establecidos, pero en todas partes está al

* Formado en Filosofía y Psicología, Universidad de Londres, y orientado finalmente a la cibernética. Profesor de Cibernética en la Universidad de Manchester. Profesor de Ciencias de los Sistemas Sociales en la Universidad de Pennsylvania. Profesor de Sistemas Generales de la Universidad Abierta de Gran Bretaña. Medalla de Plata de la Real Academia Sueca. Premio McCulloch Memorial de la Sociedad Americana de Cibernética. Medalla de Oro Wiener para Cibernéticos. Presidente de la Organización Mundial de Cibernética y Sistemas. Presidente de la Sociedad de Investigación Operativa de Gran Bretaña, Asesor de la ONU, UNESCO, OCDE y de los gobiernos de Canadá, Francia, Suecia, Gran Bretaña, Chile y Uruguay. Autor de: *Cybernetics and Management* (1959), *Decision and Control* (1966), *Management Science* (1968), *Brain of the Firm* (1972), *The Heart of Enterprise* (1979), *Diagnosing the System for Organization* (1985).

mando el hombre práctico de Russell, y no sucede nada; es decir, no sucede nada a una escala que pueda considerarse decisiva respecto de los problemas en cuestión. ¿Cómo se explica esto? Todo indica que a medida que la situación se torna más y más compleja, el enfoque de la administración se está volviendo cada vez más reduccionista y simplista.

Hemos tenido el arte pop y hemos tenido la música pop. Ahora parece que ha llegado la era de la administración pop. Ciertos editores, antes muy respetables, no vacilan en publicar *best-sellers* cuyos recursos para atraer a los lectores se considerarían pornográficos en otros géneros. Estos libros producen sensaciones placenteras y parecen fascinar a los administradores. Pero mientras que el arte pop y la música pop tienen algo que aportar por derecho propio, en tanto no son meras simplificaciones de las obras clásicas, la administración pop es peligrosamente engañosa debido a que se propone hacer que una tarea difícil parezca fácil.

Están los libros que tratan sobre *tendencias,* dando una versión simplificada del futuro. Luego están los textos que ofrecen los secretos de la *excelencia,* o sea, la administración por medio de *slogans.* Un ejemplo particularmente desagradable de este tipo de libros es uno en donde se sostiene que mediante el manejo de objetivos, alabanzas y acusaciones, transmitidas a los "subordinados" en estallidos aislados de *un minuto* de duración, es posible lograrlo todo. Esto significa administrar a través del condicionamiento operante, y los comentarios que figuran en el libro sobre los aspectos éticos de la cuestión resultarían oprobiosos para cualquier grupo de debate de un colegio secundario. Es sin duda alarmante que tengamos una generación de administradores dispuestos a aceptar todo esto: esta mezcla de necedad, fantasía y efecto tranquilizador. Pero el problema de esta actual cultura administrativa se plantea aquí por dos razones mucho más profundas.

La administración, por naturaleza, es la profesión de la regulación. La ciencia aporta muchos conocimientos acerca de los sistemas reguladores; en particular, podríamos condensar esos conocimientos bajo el título de "cibernética". En ella podemos encontrar un principio matemático rigurosamente formulado que se conoce como teorema de Conant-Ashby, por ser éstos los nombres de sus descubridores. Según este teorema, un regulador es sólo tan bueno como el modelo que contiene de lo que quiera que sea que debe regularse. Así, si tenemos

un termostato en la casa, por ejemplo, debemos medir la temperatura de la casa continuamente. Si hay un solo termómetro, y lo ponemos en la cocina o en el sótano, no tendremos una representación muy eficaz de "la casa". El termostato será "inducido a creer" que la casa en su totalidad es mucho más calurosa o más fría de lo que es en general. Por lo tanto, la gente suele colocar el termómetro en el vestíbulo. Esto puede dar una aproximación a la temperatura promedio, pero aun así no constituye una representación adecuada de la casa. Por consiguiente, si los dueños de casa pueden pagarlo, colocarán termómetros en todas las habitaciones. Nótese que, de todos modos, éstos resultarán inútiles a menos que también haya termostatos (es decir, interruptores para apagar y encender) en cada habitación. El regulador contendrá entonces un modelo operativo de la casa.

Como todos los buenos teoremas, el de Conant-Ashby es bastante obvio una vez que se lo examina en detalle. Y sin embargo, los administradores constantemente tratan de actuar al margen de sus prescripciones. Algunos, por ejemplo, intentan administrar una empresa compleja a través de un modelo llamado Balance General, que no es adecuado. No tiene la Variedad Requerida, para usar la terminología de la ley de Ashby de la que se derivó el teorema.

Un buen ejemplo de lo que sucede en la práctica –y al "hombre práctico" de Russell, por lo demás– es el que ofrece la cuestión de la centralización. Un grupo de costosos asesores llega a una empresa y dictamina que ésta necesita ser centralizada. Un departamento central de compras que adquiere veinte mil bolígrafos, sostienen los asesores, podría obtener condiciones mucho más ventajosas que veinte compradores que adquieran mil bolígrafos cada uno. Y así sucesivamente. Cuando todo esto se ha efectuado, llega la siguiente firma de asesores renombrados para explicar que la excesiva centralización ha tornado a la compañía burocrática e insensible a las necesidades locales. Muchos de nosotros hemos sido testigos de tales marchas y contramarchas. Los argumentos correspondientes se basan en un modelo regulador que adolece de una supersimplificación crónica (¡al igual que este breve comentario basado en la experiencia!). Pero la realidad es que los administradores, y también los ministros, se aferran a "soluciones" que no son mejores ni más creíbles que las modas pasajeras.

El equilibrio entre la regulación centralizada y la descentralizada en un sistema viable es complicado y sutil. Después de todo, si nosotros, los seres humanos, estuviéramos centralizados, tendríamos que

acordarnos de ordenar a nuestro corazón que latiera. La concentración requerida para asimilar este párrafo nos causaría la muerte. Por lo tanto, necesitamos un sistema nervioso autónomo que se ocupe de cuestiones tales como la circulación de la sangre y la respiración cuando estamos concentrados en otras cosas, y aun cuando estamos durmiendo. Por otra parte, si el sistema nervioso autónomo tuviera un control absoluto, no podríamos ejercer el poder volitivo de respirar profundamente antes de correr tras el autobús. Pero la interacción continúa. Si la corrida nos exige un esfuerzo excesivo, otro elemento autónomo contrarrestará la volición consciente; nos sentiremos exhaustos, acalambrados y mareados, y "decidiremos" dejar que el autobús se vaya sin nosotros.

¿Qué tiene nuestra organización fisiológica que brinda estas respuestas correctas? Por empezar, el teorema de Conant-Ashby nos asegura que nuestro sistema regulador interno es capaz de reflejar toda la complejidad de lo que somos en el contexto total de lo que hacemos. Este hecho en realidad no nos sorprende: en cierto sentido, lo que somos *es* nuestro sistema regulador, y lo que hacemos *es* su producto: vivo en tanto que mi corazón late; pienso en tanto que mi cerebro funciona. No se trata solamente de que el regulador tenga un buen modelo de mí mismo, o sea, del elemento a ser regulado, sino que simplemente no puedo separar las dos facetas de mi existencia integrada. Es como ir caminando por un sendero, mirar alrededor y comentar: "¡Qué mapa tan excelente es éste! En él figura cada árbol, cada arbusto y hasta cada brizna de hierba".

Los sistemas a los que estoy aludiendo son autorreferenciales. Esta propiedad es absolutamente remarcable. Significa que hay sistemas que se definen a sí mismos a medida que funcionan. Estos sistemas iteran su propia identidad. Y se organizan a sí mismos debido a que la reiteración de la identidad es un acto creativo continuo que tiene que ser dirigido por el esquema regulador del que da cuenta el teorema de Conant-Ashby.

Hoy en día estamos acostumbrados a esta idea en el nivel de la organización citológica. Cada una de las células del cuerpo –cualquiera sea la función especializada que cumpla, como sangre, como músculo, como hígado o como neurona– contiene la proteína ADN distintiva que caracteriza a cada persona como ser singular. También estamos familiarizados con la idea de la aglomeración de células que constituyen la identidad misma de esa persona. Por consiguiente, aunque las células individuales son reemplazadas en ciclos de aproximadamente siete años, las relaciones entre esos elementos se conservan durante toda la vida. Nos vemos envejecer gradualmente, pero seguimos siendo, de manera reconocible, nosotros mismos.

A esta altura de nuestra exposición, debemos dejar sentado que muchas personas discrepan con el planteo de que lo verdadero para el caso de las células y de los seres humanos pueda también aplicarse a las organizaciones sociales. Con todo, creo que es posible. Las organizaciones iteran, en efecto, su propia identidad: son autorreferenciales y se organizan a sí mismas. La Universidad de Oxford es diferente de la Universidad de Cambridge, y no sólo porque resulte fácil distinguir sus respectivos edificios. Mil años de iteración de la identidad han confirmado un carácter, un estilo, un modo de hacer las cosas, sin duda altamente distintivo. A todo esto lo llamamos, familiarmente, el mantenimiento de la tradición. Pero es más que eso, porque incluye la capacidad de aprender –como institución– y por lo tanto de adaptarse, y por lo tanto de evolucionar.

Permítaseme dejar en suspenso esta argumentación mientras vuelvo a mi planteo inicial sobre la administración pop y sus modas, y lo completo con la segunda de las razones que prometí exponer. La misma constituye una respuesta a la pregunta de por qué, si la cultura administrativa es tan infantil y poco reflexiva como lo indican sus modelos reguladores y sus gustos literarios, las organizaciones se las arreglan para sobrevivir a pesar de todo. La respuesta es que el todo es más que la suma de sus partes, y que el sistema es primordialmente autoorganizador. En mi libro *Cibernética y administración* (1958) establecí la poderosa distinción entre los procesos sometidos a procedimientos reguladores que pueden ser eludidos, y aquellos procesos que son regulados *por el mismo acto de salirse de los límites de control.* El dispositivo regulador de la máquina de vapor de Watt es el ejemplo prototípico de esa clase de control intrínseco, mientras que el director de una cárcel representa al administrador cuyas variables (en este caso, los presos) pueden quedar fuera de control (y aun desaparecer) antes de que el procedimiento regulador llegue siquiera a detectarlo. Los sistemas con un control intrínseco del tipo señalado son autocontroladores, de modo que lo que hace el administrador (o el hecho de que no tenga idea de qué hacer en la práctica) tiene sólo una importancia secundaria en cuanto al resultado final.

Esto al principio parece un desatino. Todos podemos mencionar algunos administradores y ministros que asumen una postura nueva y diferente, y parecen encarnar un impulso hacia un cambio radical. ¿Pero alguna vez han rediseñado por entero el mecanismo regulador y el modelo que éste incluye del sistema bajo control? Al parecer no lo han hecho. De manera que el regulador sistémico sólo cambia el énfasis puesto en los parámetros sistémicos comprendidos en el paradigma regulador existente, y anuncia un cambio radical.

Considérense incluso los casos extremos. En una democracia, lo que en última instancia la ley busca sancionar es la violencia, pero con alguna suerte esto no se pone demasiado en evidencia. Supóngase que se produce un golpe militar. La violencia potencial pasa a ser real, y el pueblo vive atemorizado. Pero la infraestructura del país se mantiene igual que antes. Si no había yacimientos de hierro, ni siquiera una dictadura comenzará a fabricar acero. Si había vinicultura, ni siquiera una dictadura suprimirá la elaboración de vino. La educación continúa, las prácticas sanitarias continúan, y así sucesivamente. Por favor, no se me malentienda: la experiencia de vida de la gente puede cambiar por completo. Es posible, por ejemplo, que la educación y la sanidad les sean negadas a los pobres y se conviertan en un privilegio de los ricos. ¿Pero qué es lo que sucede? La identidad social, dotada de alta variedad y autoorganizadora, que se denomina a sí misma por el nombre del país, aún está en pie; y está aprendiendo a soportar nuevos decretos, a adaptarse a ellos y, normalmente, a eludir a muchos, a menudo con un alto riesgo para los miembros de la resistencia que se convierten en agentes autoinmunes para preservar esta identidad nacional.

La notoria dificultad que experimentan los reformadores mejor intencionados al tratar de promover un cambio organizativo deriva de la misma fuerza autorreferencial que convierte a la administración pop en algo superfluo. El poder de los controles intrínsecos determina la cibernética de la autoorganización, puesta de manifiesto en una identidad sobreviviente.

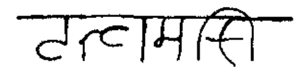
La naturaleza y la fuerza de la autorreferencia es por cierto algo difícil de entender para quienes tienen la mente amoldada a la ciencia reduccionista, para no mencionar la gestión gerencial orientada sólo al resultado monetario. Los primeros han comprendido los componentes del hombre y la materia, en sus complejos detalles, pero se les escapa la visión holística de ambos. Los segundos han entendido que el dinero es una condición compulsiva del engrandecimiento pero no conocen el alcance, ni en el espacio ni en el tiempo, del sistema que habrá de poner coto a su codicia, y casi han destruido el planeta como consecuencia. Procuremos, por un momento, tener una sensación de lo autorreferencial, que en nuestras convenciones contemporáneas nos resulta atemorizador por su terminología aparentemente circular.

El reciente pensamiento surgido de la psicología cognitiva, el análisis del rol del lenguaje, la hermenéutica y el foco de atención conocido como inteligencia artificial, han conducido a algunas comprensiones poderosas.

> "Somos lo que pensamos.
> Todo lo que somos surge de nuestros pensamientos.
> Con nuestros pensamientos hacemos el mundo."

Esta cita podría fácilmente provenir de los últimos trabajos correspondientes a las áreas del conocimiento recién mencionadas. Es una afirmación autorreferencial que (posiblemente) elude las trampas impuestas en el siglo XVIII por el empirismo británico; esas trampas que pueden devorarlo todo con facilidad, excepto el mismo yo, en el solipsismo. Pero la cita no procede de Berkeley, California, ni de Berkeley, el Obispo. Estas tres líneas son las primeras del *Dhammapada,* las enseñanzas de Buda, quien vivió entre los años 563 y 483 a. de C.

Voy al sánscrito. Nadie sabe qué antigüedad tienen los Upanishads, que son escrituras Védicas. La frase:



pronunciada *tattuamasi,* es de crucial importancia. Quiere decir: *eso eres.* Veamos el contexto en el que aparece en el Upanishad Chhandogya:

> "Esa sutil esencia que es
> el yo de este mundo entero,
> ESO es lo real. ESO es el yo.
> ESO eres."

Volviendo a lo que conocemos como filosofía "moderna", tratemos de contemplar la monadología de Leibniz a la luz de aquellas ense-

ñanzas tempranas. La mónada se concebía como enteramente autorreferencial; estaba encerrada en sí misma, y no tenía "ventanas". No es sorprendente que la monadología haya sido tan poco comprendida, puesto que Leibniz proviene de la tradición del racionalismo continental y comparte el mismo aliento filosófico de Descartes y Spinoza. Por lo general no se repara que Leibniz hizo un profundo estudio del *I Ching*, el libro chino de los cambios.

Estas insinuaciones y sutilezas orientales, como las ve un occidental en el mejor de los casos, ¿pueden comprenderse en nuestro ambiente contemporáneo? Heinz Von Foerster, ese hombre extraordinariamente erudito pero también innovador (que fue uno de los fundadores de la cibernética), ha demostrado, de diversos modos matemáticos, que eso es posible. Siempre, sin embargo, Von Foerster muestra que puede haber concatenaciones de operadores sobre operadores con valores que, cuando se opera sobre ellos, se computan a sí mismos. Éstos son los *eigenvalores* matemáticos (y *eigen* significa "propio") que sugieren cómo es que el cerebro se vuelve consciente de sí mismo. Advertimos una circularidad que tiene significación ontológica, y que no es simplemente la falacia lógica de la que nos hablaron en el colegio.

Por consiguiente, siempre refiriéndonos a "tener la sensación" de la autorreferencia, lo que sigue es la formalización más simple que pueda imaginarse. Se refiere a la estructura y el significado de las proposiciones sobre el sistema que llamamos una organización. Ambas son, sin duda, interdependientes. Podemos afirmar que son funciones (diferentes) una de la otra. Así, cuando el significado *s* se expresa como:

$$S = f(E)$$

y la estructura *E* se expresa como

$$E = f'(S)$$

podemos sustituir *S* en la segunda expresión como

$$E = f'[f(E)]$$

La estructura se ha convertido en una recursión autorreferencial de sí misma, y el concepto de significado ahora aislado ha desaparecido por completo. Y hablando de lo que es contemporáneo, el lector encontrará la versión original de los autores de este libro de la que se adaptó este ejemplo.

Corresponde hacer frente a nuestras inquietudes respecto de la circularidad de la autorreferencia. El lector quizá recuerde (alguna versión de) la siguiente demostración:

$$\text{Si } a = b = 1$$

$$\text{Entonces } a^2 = ab$$

$$a^2 - b^2 = ab - b^2$$

$$(a + b)(a - b) = b(a - b)$$

$$a + b = b$$

$$2 = 1$$

El problema en este caso no es, por supuesto, que hayamos definido las identidades como *funciones* una de la otra, sino que hemos definido a cada una *como* la otra. La consecuencia es que cuando a una se le resta la otra, no queda ninguna identidad o, en términos aritméticos: "dividimos ambos términos por cero". Pero el hecho de que esto haga que las dos últimas ecuaciones sean erróneas no implica que la ausencia de *S* para el significado sea un error. El punto a considerar es si esto hace que *S* (o alternativamente *E*) sea una ilusión, de manera que lo que estábamos discutiendo es simplemente eso, o como a veces se lo llama, la "mismidad".

La "mismidad", palabra que supongo que se utiliza para indicar identidad indivisible, es un tema para meditar, más que para analizar. El análisis nos exige descomponer el tema en cuestión, y éste a menudo parece descomponerse en una dicotomía, de modo que tenemos un par de polos opuestos. "El orden y el desorden, la estabilidad y la inestabilidad, la certeza y la incertidumbre (entre otros) coexisten de manera simultánea y antagónica", sostienen los autores. Entonces, ¿cada término quebranta la identidad del otro, como *a* y *b*, o de algún modo se complementan uno al otro, como *S* y *E*? He aquí la respuesta: "Estos pares comportan formas diferentes de actuar y pensar que no se eliminan una a la otra sino que están asociadas de un modo simbiótico".

Correcto: y lo que es más, la simbiosis es un ejemplo perfecto de autoorganización.

Desde hace años se sabe que las diez mil millones de neuronas que constituyen el cerebro son dispositivos analógicos con salidas digitales. Esto quiere decir que en la vasta confusión de dendritas en que se ramifica una neurona, cada una transmite una corriente de impulsos ya sea excitativos o inhibitorios (digital/binaria), y que la compleja química de la neurona tiene entonces que determinar (analógicamente) si su axón debe disparar o no (digital/binaria nuevamente). Considérese, entonces, lo siguiente: una máquina que transmita todas sus señales en un código binario podría tener que estar estructurada de manera tal que dicotomice automáticamente su salida. (En una época creí tener una prueba matemática de esto, pero en más de treinta años no he logrado hacerla sostenible.) Sea como fuere, un rasgo característico de los asuntos humanos es que sus salidas se dicotomizan y que en la práctica resulta difícil introducir un *tertium quid.* En una situación política, por ejemplo, caracterizada por un enfrentamiento entre la izquierda y la derecha, aquellos que quieran mantenerse en una posición intermedia serán catalogados como izquierdistas por la derecha y como derechistas por la izquierda, de tal modo que les resultará imposible conservar la *identidad.* Sin embargo, la posición intermedia existe, no porque se le haya asignado un territorio a la identidad ilusoria, sino debido a que la mayoría de las personas no son extremistas. Por lo tanto, aunque puedan ostentar los colores partidarios convencionales de la izquierda o la derecha, de hecho se mueven dentro de la posición intermedia.

Así es que estos polos opuestos, en lugar de ser lógicamente contradictorios (como habrían dicho los escolásticos), o contrarios dialécticos (como habrían dicho los hegelianos), son designados en este libro como "relaciones dialógicas". En el caso de una contradicción lógica, se afirma un término del par y se niega el otro. En el caso de una contrariedad dialéctica, se afirman una tesis y una antítesis, y se busca una síntesis superadora. Pero nuestros autores consideran que una relación dialógica expresa un dualismo simbiótico dentro de la realidad organizativa. Mencionan la relación conocimiento/ignorancia como ejemplo de un par dialógico dentro de la escuela. "El modo como se comporta un docente frente a la ignorancia de su alumno es una manifestación estructural del par." También lo es, podríamos agregar, su conducta frente al

conocimiento de su alumno, al igual que la conducta del alumno tanto frente al conocimiento como a la ignorancia del docente, siendo la última de estas cuatro relaciones especialmente importante. De hecho, los autores ilustran cómo muchos conjuntos de pares dialógicos pueden atravesar cualquier identidad institucional, y la riqueza que demuestra tener esa interacción. Esto no se revelará al ocultismo de la administración pop, ni sus debilidades podrán ser superadas mediante modas simplistas.

En suma, observamos una identidad organizacional que tiene una estructura autónoma conectada a un significado subjetivo, que es compleja en sí misma porque se nutre de complejidad, y que es autoorganizadora porque se computa a sí misma en lugar de reaccionar ante estímulos externos. Y es bueno que así sea, si su "administrador" es un hombre práctico russelliano.

* * *

Ahora bien: es muy agradable para el autor de un prefacio sentarse cómodamente junto a un lago en las montañas Lorenzanas de Quebec, y disfrutar de la lectura de un libro. Este autor formula algunos razonamientos, indaga ciertos aspectos profundos, reflexiona sobre la importancia filosófica de todo ello y se lamenta de las insuficiencias de una cultura administrativa que no manifiesta tener ninguna comprensión de *la identidad organizacional, su invariancia y su cambio.* Luego entra en su casa, y laboriosamente pone por escrito todo lo que ha pensado. ¿Cuándo va a explicar el autor del prefacio, en detalle, cómo funciona todo esto y, en particular, cómo puede el Hombre Impráctico tener alguna idea de qué hacer en la práctica? Pues bien, el autor del prefacio tiene suerte. El libro lo hace todo por él.

Este libro constituye un triunfo expositivo. Toma ideas que son difíciles de comprender, pues osan ir más allá de las pretensiones pueriles de nuestra cultura de administración pop, y las torna claras y sencillas. Nos enseña qué es lo que hace a una organización ser sí misma, y cómo lo hace. Nos permite comprender los conceptos de autonomía y autoorganización, que no dejan la supervivencia de la identidad sometida ni al azote de las perturbaciones y los embates desde el exterior, ni a los caprichos de la ignorancia administrativa en su interior.

Supóngase que alguien retira todos los manuales y recetarios de administración pop de los estantes de su biblioteca y los pone en uno de los platillos de una balanza, y coloca este libro en el otro platillo. La balanza tiene que pesar sus efectos relativos. En tal caso, yo diría que demandará un esfuerzo dos veces mayor leer este libro que todos los otros juntos, y que resultará diez veces más provechoso.

Auberge du Coq de Montagne
Mont Tremblant
Quebec,
Junio de 1988

PRÓLOGO DEL DR. BERNARDO KLIKSBERG*

La tendencia predominante en el mundo actual de las organizaciones es el acelerado crecimiento de los umbrales de complejidad. A fines del siglo XX y en las siguientes décadas, la prognosis más fundada es que Gerencia implicará manejarse en organizaciones con mayor variedad en un contexto de complejidad en ampliación.

Entre otros rasgos centrales, tenderá a aumentar la ya estrecha interrelación del sistema económico mundial, lo que convertirá en contexto de buena parte de las organizaciones relevantes a la mayoría de las variables básicas de la economía mundial. A su vez, el cambio tecnológico se orienta hacia tasas crecientemente aceleradas, lo que modificará aspectos básicos de los procesos de producción, distribución, comercialización y administración.

Pueden esperarse asimismo modificaciones significativas en el macrosistema político mundial con incidencias múltiples en las organizaciones. El contexto promete caracterizarse por su alta incertidumbre. Como lo señala Ilya Prigogine, Premio Nobel de Química y fun-

* Doctor en Administración, Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Sociología, Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular en algunas de las principales Universidades de América latina. Autor de numerosas obras y trabajos de extendida utilización internacional, entre ellas: *El pensamiento organizativo* (Paidós, Argentina), *Universidad y formación de administradores* (Fondo de Cultura Económica, México), *La reforma de la administración pública* (Instituto Nacional de Administración, España). Consultor y asesor internacional de la ONU, OIT, CEPAL y el CLAD. Director del Programa Regional para América Latina de Desarrollo de la Capacidad de Gestión Pública (ONU). Asesor en materia de desarrollo de recursos humanos y formación superior de la mayor parte de los países del Continente.

dador de la ciencia de la inestabilidad, buena parte de las estructuras sociales y organizacionales modernas son de "final abierto", no predecibles, y "contradicen la hipótesis conceptual que pide una sola trayectoria".

La Gerencia será cada vez más, como se ha augurado, "Gerencia en un mundo de entrometidos", donde los cambios en el entorno formarán parte relevante del funcionamiento interno de las organizaciones sociales y trasladarán a él las altas dosis de incertidumbre que portan.

Las organizaciones deberán sufrir profundas mutaciones para hacer frente a la "explosión de complejidad". Deberán invertir aspectos centrales de la cultura corporativa tradicional así como suplantar la marcada orientación a "reprimir o marginar la incertidumbre", por el desarrollo de una actitud de enfrentamiento.

Los gerentes deberán dejar estilos como la búsqueda de la más alta racionalidad y la elusión de riesgos, la recepción de los datos de campo a través de la línea y proceder a su reemplazo por decisiones rápidas, comprometidas, basadas en orientaciones generales de comprensión de la realidad. Los gerentes asumirán el trabajo incesante de bajar al campo, tener contacto directo con el contexto y lograr captar las claves de la realidad, probablemente en muchos casos ignoradas o "aguadas" por las interpretaciones de la línea.

Todas las cuestiones anteriores serán especialmente críticas en América latina. El continente debe superar la dramática crisis económica y emerger de ella a través de un modelo productivo y una reinserción en la economía mundial que tienen que ser marcadamente disímiles con respecto a los tradicionales. La región debe afrontar el desafío central de garantizar los derechos humanos elementales al trabajo, la alimentación, la salud, la vivienda y la educación al cuarenta por ciento de su población que hoy carece de ellos, y que aspira a construir democracias estables y ejemplares. Será escenario de profundos cambios que actuarán como referentes de la acción organizacional. Para que ésta sea un instrumento eficiente de los cambios necesarios, y no los trabe u obstaculice, las organizaciones públicas y privadas deberán ser capaces de transformarse sustancialmente.

¿Cuáles son las dificultades esperables? ¿Cómo iniciar los procesos de reestructuración interna de las organizaciones para los nuevos tiempos? ¿Sobre qué bases orientarlos? ¿Cómo apuntar hacia perfiles organizacionales que puedan formar parte constructiva y no regresiva del gran proyecto nacional de constituir en América latina sociedades productivas, autodeterminadas, democráticas y equitativas?

Para estar en condiciones de actuar en relación con estas cuestiones y otras semejantes, necesitamos una apoyatura conceptual sólida respecto de la "intimidad" de las organizaciones de la región, sus modos particulares de percibir la realidad, metabolizarla, procesarla, contestarla. Los modelos tradicionales al respecto son de marcada superficialidad. Tienden a referirse solamente a la topología y carecen de instrumentos que permitan acceder a la "organización por dentro".

Al escribir sobre empresas públicas en América latina, personalmente he señalado que dichas empresas son unidades organizacionales de características peculiares que requieren para ser aprehendidas científicamente el diseño de metodologías de investigación que consideren sus especificidades. A pesar de la relevancia objetiva de la empresa pública, existe en nuestros países un agudo desfase entre el desarrollo de estas organizaciones y el desenvolvimiento de las investigaciones sistemáticas relativas a dichos complejos. Se requieren investigaciones de fondo que ofrezcan información significativa sobre los aspectos esenciales de los comportamientos de dichas organizaciones.

Hemos escrito* respecto de la necesidad de actualizar la agenda de las ciencias administrativas en América latina, renovándola de acuerdo con las necesidades reales de los pueblos. Es preciso trabajar, en investigación administrativa básica y aplicada, sobre cuestiones relevantes y aportar desde el campo organizacional a los esfuerzos por concretar el gran proyecto histórico antes puntualizado. Esta obra constituye una importante referencia de las posibilidades que pueden abrir dichas investigaciones.

La presente obra de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein se encamina hacia la superación de los vacíos en investigación. Ofrece elementos para una metodología que toma en consideración la naturaleza íntima de las organizaciones sujetas a estudio. La diferenciación que hace de los conceptos de identidad y estructura da cuenta de la singularidad y la historicidad de las organizaciones. Utiliza el concepto de

* Bernardo Kliksberg: "Ciencias administrativas, universidad y democracia". Trabajo de aceptación de la distinción de Profesor Honorario, conferida por la Universidad de Buenos Aires, octubre de 1988.

estructura para referirse a las formas de acoplamiento con el medio ambiente, de manera que el concepto también explica la manera como las organizaciones sociales contribuyen en forma activa a modelar el curso mismo del proceso histórico.

El concepto de identidad se presenta como una explicación de los modos invariantes como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto. La identidad se entiende en una dimensión antropológica por estar enmarcada en la atmósfera cultural del medio social global y también en una dimensión sociológica por tratarse de una construcción que emerge de las relaciones entre individuos y grupos en la organización.

En el funcionamiento de las organizaciones coexisten dimensiones de orden político, social, antropológico y administrativo. Las dimensiones coexisten, interaccionan, pero también presentan sus propias leyes de regularidad, que en el texto se identifican como "dominios" de la organización. El comportamiento organizacional sólo será inteligible en su integralidad, totalizando el conjunto de estas dimensiones y comprendiendo que cada dimensión cambia su poder de enmarcar a las restantes. A esta reenmarcación los autores la caracterizan como el cambio en la racionalidad dominante en la organización.

En el marco del paradigma de la complejidad, los autores destacan que las relaciones entre las dimensiones específicas no tienen por qué ser necesariamente armónicas y sus influencias pueden generar continuamente contradicciones. Admiten que las interrelaciones no son ajerárquicas, sino que están determinadas por la necesidad de congruencia con los rasgos de identidad. Este proceso de preservación otorga fuerza explicativa y predictiva al modelo presentado en el libro.

El análisis que contempla la identidad de organizaciones sociales, tal como es presentado por los autores, ofrece una metodología adecuada en los esfuerzos tendientes al rescate pleno de la particularidad del fenómeno administrativo público. Las estructuras de las organizaciones incluidas en el aparato público tienen un alto grado de especificidad histórica, están ligadas a las condiciones particulares de génesis, desarrollo y relación con el medio ambiental que las caracterizan.

El enfoque basado en el estudio de la invariancia y el cambio organizacional, junto con otros abordajes igualmente respetuosos de las raíces de la problemática pública, permite dar a luz las regularidades

de comportamiento en el plano de lo organizacional, y los particulares tipos de conflicto en lo estructural que distinguen al aparato estatal. En la explicación de esta dinámica, no son copiables los postulados de la administración de negocios.

La insuficiencia del marco conceptual tradicional puede superarse con nuevas estructuras de razonamiento que –como las sustentadas en esta obra– se orientan a pensar que ciertos conflictos en las organizaciones públicas deben ser tratados como crisis de identidad. Este tipo de conflicto no puede entenderse sólo desde la dimensión tecnológica porque las cuestiones a tratar son las raíces mismas y la naturaleza íntima de la organización.

Cuando dichas crisis se explican siguiendo el paradigma del orden y la simplicidad, sólo se fija la atención en el problema de los objetivos y las normas y se tiende erróneamente a diagnosticar que la organización está enferma porque se han violado los planeamientos formales. Esta situación es más profunda y requiere considerar otros determinantes de las conductas organizacionales. Nos referimos a los sistemas de valores que se forman en la intimidad de los grupos sociales y que, junto a la interacción con el medio, explican sus particulares trayectorias y leyes de desarrollo.

El análisis basado en el paradigma de la complejidad y el reconocimiento de la identidad y la autonomía en el funcionamiento de las organizaciones es también una manera de evitar caer en los debates-trampa. El estudio de la identidad y de las raíces históricas de las organizaciones será particularmente ilustrativo cuando se trate de contestar la falacia que sostiene la incapacidad congénita de los entes públicos. Esta metodología ayudará a superar las brechas de incomprensión en la materia y alejarse de los análisis triviales, basados en dogmas y prejuicios.

Compartimos este llamado a la independencia intelectual y la adopción de actitudes realistas en la comprensión de las organizaciones, actitudes no basadas en construcciones formales. Las organizaciones no son receptoras pasivas de fórmulas idénticas y simplistas que puedan extenderse en forma mecánica a todos los conjuntos sociales.

La consideración de la entidad y singularidad en la existencia de las organizaciones es una colaboración en la búsqueda de soluciones a las cuestiones básicas de la nueva agenda en el conocimiento administrativo. Es vital en temas tales como la ideación de propuestas

organizacionales apropiadas para la participación ciudadana, el análisis de las implicancias de las estrategias de privatización, los modos de articular el control social sobre el aparato público, las formas de descentralización, los métodos viables de gerencia social.

La obra de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein ingresa pioneramente en estas cruciales preguntas y aporta elementos de alta significación y utilidad. Construye un pensamiento sistemático y riguroso, que va recorriendo etapas difíciles, con solvencia y productividad.

Los autores observan las insuficiencias graves del "estado del arte" en nuestra región en cuanto a la reflexión dedicada a la "intimidad organizacional" antes mencionada. Las aproximaciones usuales ignoran la existencia misma de identidad organizacional. Un hospital, una fábrica textil, una empresa petrolera pública han construido una identidad, ciertas "invariancias" que las diferencian y singularizan. No advertirlo es, como señalan, omisión grave "[...] porque la identidad que se ignora es la fuente de la cohesión interna, que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras".

Esta omisión puede llevar a consecuencias como las que describen los autores "[...] hemos sido testigos de crisis institucionales derivadas de la creencia ingenua según la cual la efectividad organizacional se incrementa con la continua incorporación de nuevas tecnologías operativas y de gestión [...] esta estrategia puede llevar a la desintegración del sistema por ignorar los impactos que dichos cambios tienen sobre los rasgos de identidad". Infiérase desde ya lo que significa enfrentar la transición necesaria del mundo de la incertidumbre reprimida al de la gerencia de complejidad, sin considerar la identidad organizacional, y por ende, no poder elaborar políticas que posibiliten una transición eficiente.

Es necesario entonces identificar los elementos constitutivos de la organización, sus esquemas de valores y la estructura de poder. Ignorarlos lleva a forjar ilusiones sobre la posibilidad de introducir cambios generalizados y fáciles de la maquinaria. Es esta última una ilusión omnipotente que se enfrenta con la naturaleza compleja del cambio por la existencia de desarrollos congénitos en las organizaciones sociales.

Para penetrar en las claves de la identidad, la obra prepara cuidadosamente un refinado conjunto de instrumentos epistemológicos. Genera y desarrolla conceptos, categorías de análisis, modelos, hipótesis y metodologías de trabajo de significativas posibilidades. Entre ellos, estudian las ideas de autoorganización, recursividad, clausura organizacional, cambio no planeado, transversalidad. Ellos son las puertas para trabajar un cambio paradigmático en la comprensión de la realidad.

Una epistemología de las organizaciones sociales que contemple la explicación de los rasgos de identidad y la coexistencia en su comportamiento (no siempre armónica) de múltiples dominios es también un camino para hacer transparente al aparato público real. Los conceptos y métodos de esta obra se apartan del enfoque prescriptivo y se proponen exhibir los procesos reales de la organización.

Un caso concreto de necesidad de transparencia es la administración de programas sociales que suelen permanecer en la penumbra, el secreto o el cuasi misterio. Estos proyectos resultan impenetrables para gerentes y beneficiarios que deben acceder al aparato público y comprender su funcionamiento. La comprensión de los procesos que llevan a la coexistencia de la invariancia y el cambio organizacional permitirá a los gerentes sociales superar las limitaciones del modelo racional y del formalismo organizacional.

Para gerenciar complejidad ellos deben desarrollar sus capacidades de aprender desde la realidad misma, de "darse cuenta" a través de su percepción e interpretación. Necesitan utilizar un enfoque basado en procesos de búsqueda y construcción que incluya –como el texto señala– las ideas de orden a partir del ruido, la transgresión como fuente del cambio y otros conceptos que contribuyen al modo heurístico de Gerencia. Este enfoque plantea a la Gerencia como un campo de experimentación social altamente complejo, con búsqueda permanente de fórmulas creativas. Recordando el abordaje constructivista de los autores, diríamos que la Gerencia de la Complejidad no copia ni refleja pasivamente la realidad, sino que la construye a través de la experiencia y el diálogo continuado con participantes de la organización y actores en el contexto.

Los autores presentan el concepto de complejidad, que es trabajado en forma detallada y meticulosa. Ellos dicen: "[...] presentamos el paradigma de la complejidad como un intento de superar la visión trivial y mecanicista de las organizaciones. Aceptamos que en la realidad coexisten el orden y el desorden en los mismos estados y procesos de la organización, y que ello explica su dinámica. La complejidad con-

sidera a las organizaciones como sistemas activos y autónomos, no sobredeterminados externamente, y con capacidad para producir sus propias condiciones de existencia".

La obra desagrega su agenda global en áreas concretas y fundamentales. La parte primera se dedica al "Abordaje sistémico", y la segunda al "Abordaje organizacional", y en ambas los temas se someten a una reflexión dinámica y abierta. Consecuentemente con este rigor, la obra culmina cuestionando al mismo observador. Existe un "sistema observado" pero también un "sistema observador". La pregunta es: ¿cómo puede este último leer adecuadamente el primero? La existencia, como un hecho concreto de "su propio mundo de experiencias, ideas, fantasías y recuerdos" desde el que interpreta el observador, no es desechable. ¿Cómo trabajar esa relación en dirección a la comprensión cabal del sistema observado?

Como puede esperarse de un trabajo profundo y serio, la obra aporta finalmente la posibilidad de plantear, a partir de ella, nuevos interrogantes. Es imprescindible avanzar sobre el encuentro contexto-identidad organizacional. Las fronteras tradicionales de ese encuentro están siendo reemplazadas por otras mucho más tenues totalmente fluidas y su modo de configuración está variando sustancialmente en América latina. Es necesario acceder a la comprensión de dicho encuentro contexto-identidad, y para ello desarrollar nuevas categorías analíticas por cuanto las usuales sólo permiten captar aspectos muy limitados de la situación real.

Entre otros interrogantes posibles, proponemos los siguientes: ¿cómo establecer jerarquías hacia el interior de la identidad, para no actuar en un marco de "indiscriminación" de fecundidad acotada? ¿Qué variables pueden ser estratégicas y deben por lo tanto privilegiarse en la reflexión y la acción? Sería interesante explorar entre dichas variables cuál es la actitud de las identidades corporativas respecto del conflicto y la concertación. En otro campo: ¿será posible, respetando los invariantes, construir sin embargo tipologías de identidad que puedan enmarcar el análisis y facilitar el diseño de planes concretos de acción?

La obra está apoyada en un pleno conocimiento de los avances y dificultades de las ciencias gerenciales a nivel internacional en esta materia, dirigida centralmente por la rica experiencia de los autores con organizaciones latinoamericanas y enmarcada por un abordaje no conformista, creativo, en búsqueda abierta. Al mismo tiempo es una excelente provocación a pensar y elevar la calidad del debate en este campo en el Continente, deber mínimo con la sociedad de quienes estudian, enseñan o actúan profesionalmente en él, sin embargo con frecuencia rebasado por la tendencia al dogmatismo, al facilismo y a la importación mecánica de modelos. Se trata, en síntesis, de un significativo e innovativo aporte en el largo camino a recorrer.

Buenos Aires, noviembre de 1988

PREFACIO

Al preparar esta obra hemos pensado en quienes trabajan con organizaciones sociales. Nuestro propósito ha sido llegar a consultores y analistas, administradores y propietarios, políticos y reformadores sociales, docentes, estudiantes e investigadores de grupos sociales. Todos necesitamos conceptos que expliquen el funcionamiento de las organizaciones como sustento para el desarrollo de nuevas formas de conducción y el tratamiento efectivo de los conflictos y antagonismos que en ellas se despliegan.

Hemos trabajado en la elaboración de conocimientos teóricos, nuevas metodologías de análisis organizacional y técnicas de gestión. Dentro del amplio espectro de cuestiones incluidas en estos propósitos, nuestra preocupación se ha focalizado en los propósitos que mantienen a las organizaciones como son, y en aquellos que las transforman. Decimos que las organizaciones se cierran sobre sí mismas, construyen y protegen sus elementos constituyentes y que es un error considerar que esta clausura es siempre una patología burocrática. Estos elementos constitutivos permiten distinguir a cada organización de otros grupos sociales, aunque en apariencia ellas se dediquen a los mismos. Conocer las invariancias de las organizaciones permite a sus participantes saber cuáles son las condiciones para la supervivencia del sistema en donde trabajan.

Intentamos definir el concepto de rasgos de identidad de las organizaciones y ello nos ha llevado a la búsqueda de nuevas formas de abordaje y al empleo de paradigmas que reconozcan la complejidad de los sistemas sociales. Desde el comienzo hemos tenido en claro que para explicar la singularidad de una organización o los elementos de una clase de organizaciones (como cooperativas, municipios) no es posible uti-

lizar como perspectivas aquellas que sólo prestan atención a los productos o prestaciones de los grupos sociales, o sus funciones respecto de un sistema mayor.

Hemos sido testigos de crisis institucionales derivadas de la creencia ingenua (conocida como paradigma de la simplicidad), según la cual la eficacia organizacional se incrementa con la continua incorporación de nuevas tecnologías operativas y de gestión. Sin embargo, esta estrategia puede llevar a la desintegración del sistema, por ignorar los impactos que dichos cambios tienen sobre los rasgos de identidad. No estamos confrontando lo técnico con lo social, sino lo estructural con lo organizacional.

Los rasgos de identidad a que nos referimos en el texto no tienen nada de misteriosos, y el hecho de su relativa inmovilidad permite distinguirlos en toda la trayectoria de una organización. Al hablar de estas invariancias organizacionales no pretendemos reemplazar el determinismo de los objetivos (como condición que arrastra a todos los restantes procesos), por otra simplificación conceptual como es el determinismo de la identidad. En el libro no asociamos la invariancia organizacional con la inercia, la inoperancia o el fatalismo de una organización que no puede librarse de su destino.

Decimos que los elementos constituyentes del sistema también muestran transformaciones en el tiempo, pero la explicación de sus movimientos requiere una lógica que es diferente de la que prevalece en los cambios estructurales. En los rasgos de identidad no hay cambios por contradicciones internas, por ejemplo debido a la inestabilidad en las relaciones de poder o los conflictos entre objetivos. Para el estudio de los elementos de la identidad utilizamos en el texto la lógica de los sistemas cerrados, de la clausura organizacional y de la recurrencia en las relaciones de organización, en el sentido que ellas autorrefuerzan los rasgos constitutivos del sistema. Para explicar las configuraciones estructurales utilizamos el concepto de relaciones dialógicas, es decir, la coexistencia en igual momento de conceptos no complementarios, tales como el orden-desorden, o permanente-transitorio. Los aspectos dinámicos de la estructura se explican por los procesos dialécticos o de confrontación interna, que desplazan el sistema desde sus posiciones de origen.

Sostenemos que los rasgos de identidad también son susceptibles de transformación, pero ello significa que hay una refundación de la organización. Esto es posible por la ocurrencia de cambios destructivos, ya sean planeados o imprevistos. Admitimos que la destrucción resulta de una estrategia. La nueva identidad no implica que sea peor sino diferente. Sólo corresponde decir que se ha mantenido o no. En el nivel de la identidad no hablamos de elementos conflictivos, problemáticos o mejorables. Estos calificativos corresponden al dominio de las estructuras, que es el modo en que se manifiesta la identidad.

Al referirnos a la identidad decimos que sus elementos constitutivos existen, se distinguen, permanecen o bien desaparecen. ¿Cómo sabemos que una organización ya no es la misma, que se ha transformado su singularidad? Lo sabemos porque a partir de ciertos eventos, sus invariancias se convierten en historia, leyenda, anécdota, biografía. Además –y a partir de dichos eventos– para que el conjunto siga existiendo, es necesario el cambio en toda su estructura, esto es, en sus relaciones de poder, en los propósitos y en la tecnología utilizada. No es una modificación localizada sino que se generaliza, se dispersa en toda la organización.

Las invariancias se consolidan y distinguen a la organización; en todo ese tiempo pueden verse miembros que ingresan al sistema o que lo abandonan. Mientras estos miembros permanecen en su trabajo se identifican con el grupo social en el sentido que incorporan en sus conductas elementos de la identidad organizacional. Por lo tanto, nosotros no hablamos de la imagen externa de la organización, su proyección hacia el entorno, sino de las pautas, valores y creencias internalizados y compartidos por los participantes.

El enfoque de la autoorganización no propone la división entre lo interno y lo externo al estilo de sostener que el sistema penetra y conquista los mercados, o visto desde afuera, la existencia de una presión irresistible de las revoluciones tecnológicas sobre la organización. En el tema de las fronteras y de los intercambios a través de ellas, hemos recurrido al concepto de estructura. Utilizamos este concepto para destacar los cambios en las conductas que exhiben las organizaciones en el tiempo y los acoples que ellas establecen con otros grupos sociales en su entorno más cercano, sin que ello implique pérdida de identidad o autonomía.

La invariancia se manifiesta por la racionalidad dominante y continuada en los actos sustantivos de la organización, en la permanencia de ciertos modos de hacer y pensar. Por ejemplo, en un hospital rechazar a todos los enfermos pobres o en una secta religiosa el desprecio hacia toda actividad que posea connotaciones económicas. El enfoque de la auto-

organización es una descripción; no se trata de una tecnología avanzada ni de una estrategia directiva para conservar lo existente. La perspectiva de la autoorganización ayuda a conocer aquello que cada sistema social tiene de singular, y que está preparado para proteger, más allá de las apariencias. Por ejemplo, el director de un hospital puede creer que él maneja un centro de curaciones, cuando de hecho se trata del lugar que los médicos jóvenes utilizan para ganar experiencia o bien para realizar prácticas que no son permitidas en otros lugares.

Como vemos, la idea inmanente en nuestra descripción del funcionamiento de los grupos sociales es que los procesos de cambio para concretarse necesitan coexistir con un núcleo estable, y que esta coexistencia permite observar y hablar del cambio en un sistema. La organización es precisamente el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio. El otro cambio es de la organización en sí misma (del todo, de la entidad), cuando se sustituyen los elementos constituyentes de la identidad. El par conceptual continuidad-transitoriedad está representado en nuestra explicación de los sistemas sociales por la coexistencia de identidad-estructura.

Hemos pensado que las teorías tradicionales de organización no ofrecen una adecuada respuesta a ciertas preguntas básicas. Veamos algunas de ellas. ¿Qué significa afirmar que cierta escuela (hospital, fábrica, sindicato) tiene elementos no modificables? ¿Qué aspecto de esta afirmación es válido para todas las otras escuelas del lugar? Si queremos cambiarla, ¿qué significa construir otra escuela diferente? ¿Qué aspectos del funcionamiento de la escuela debemos observar para descubrir dichos elementos invariantes? Aquello calificado como invariante, ¿vale para un día, un año o mientras exista la escuela? ¿Qué sentido tiene afirmar que esa escuela es la misma que conocí el año anterior? Una de las respuestas en este texto a estas cuestiones es que precisamente la escuela existe porque tiene cosas no modificables, rasgos que le dan continuidad, la mantienen cohesionada, la distinguen de otras organizaciones, como género y como especie.

Para las teorías tradicionales, la parte menos variable de una organización, en cuanto a sus relaciones con el medio, parece ser la llamada misión del sistema; ello suele ejemplificarse con la pregunta "¿cuál es su negocio?". En cuanto a las relaciones internas, los aspectos más rígidos, según dichas teorías, serían los vinculados a la cultura organizacional, manifestados por elementos tales como las ideologías, las ceremonias, los rituales, los credos. Nuestro trabajo

nos ha llevado a dar un paso más hacia la profundidad de las organizaciones y hemos encontrado que ambos conceptos (misión y cultura) están condicionados por la identidad del sistema. Decimos que en la escuela existe una identidad-esquema (vinculada a la enseñanza y el aprendizaje) y también una identidad-construcción (la singularidad de la escuela, como por ejemplo el hecho de ser gratuita y para hijos de obreros).

Si es correcto aquello que afirmamos, existen procesos organizacionales que pasan a segundo plano y otros que deben ser privilegiados cuando se trata del estudio de la estabilidad y las crisis de las organizaciones. Por ejemplo, la eficiencia y la actualización de sus tecnologías no necesariamente transforman una organización. La modernización es un cambio estructural pero también es cierto que deja inalterada la organización, y esto es visible en algunos intentos ingenuos de reforma administrativa en el aparato estatal. En el otro extremo, la abdicación del padre de familia a favor de su hijo recién graduado, en una pequeña explotación agropecuaria, está mostrando en realidad una refundación del grupo, aun cuando se utilicen iguales arados y cultivos. Hemos encontrado entonces que las diferencias entre refundación y reestructuración son las diferencias entre tratar con las invariancias o bien sólo con las estructuras organizacionales.

Hemos visto crecer en las últimas décadas la literatura sobre los procesos involucrados en la dinámica de la organización y respecto de las múltiples formas estructurales de lograr innovación. Esta tendencia lleva un supuesto implícito según el cual las organizaciones productivas necesariamente crecen o se desarrollan al incorporar formas tales como la dirección participativa, los grupos de tareas, las conductas competitivas, el apoyo y desarrollo de la energía innovadora en los recursos humanos En general hemos asistido a la promoción de las formas dinámicas de organización, para oponerlas a las estructuras cristalizadas, al énfasis en las ad-hocracias, la transitoriedad, las respuestas rápidas y creativas frente a los cambios en el entorno. Los procesos implicados (en el nivel teórico) en este crecimiento lineal de las teorías han sido la toma de decisiones, la motivación del personal, el tratamiento de la información y el ejercicio del poder. El cambio en estos procesos significa la incorporación de nuevos ligamentos o enlaces entre las partes para lograr estructuras flexibles y adaptativas. Digamos que existe un paradigma de la innovación, con las características aquí mencionadas.

Ahora bien, estas propuestas de crecimiento reconocen que los cambios también se producen en el marco de un sistema sociocultural, formado por el credo de la organización, sus creencias y valores, sus ceremonias, mitos y rituales. Estas formas culturales no son restrictivas y su éxito radica en que acompañan y son congruentes con el cambio tecnológico intentado por la Dirección. Se requiere obtener congruencia entre estrategias y culturas. Este tipo de cultura aparece entonces como un componente estructural; no es invariancia organizacional.

En principio, este arsenal creativo no parece presentar contraindicaciones o limitaciones para quienes operan en organizaciones sociales. Pero las tiene. En el texto intentamos demostrar que estas propuestas de cambio tecnológico y de adaptación cultural están hechas desde la óptica de un observador externo, quien desde su lugar trata a la organización como un sistema abierto y trivial cuya conducta se gobierna básicamente alternando sus insumos. Para este enfoque, el problema de las organizaciones es cumplir con las misiones que le asigna la sociedad. Son instrumentos sociales, tanto para los propietarios como para los trabajadores, la comunidad, los usuarios. En el texto insistimos en que esta óptica desconoce la existencia y la importancia de los rasgos de identidad que son propios de cada organización. La omisión es grave, porque la identidad que se ignora es la fuente de la cohesión interna, que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras. Estas relaciones le dan, además, unidad en el tiempo, haciendo posible que tenga sentido hablar de la evolución de la organización.

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema y aseguran la continuidad del grupo. En el texto hablamos del fenómeno de la clausura organizacional en el sentido de que los grupos sociales producen por sí mismos las condiciones que necesitan para mantener su autonomía frente a los cambios en el entorno. Desde el lugar de la autoorganización decimos que los cambios en el sistema no son producto de fuerzas externas, sino de los procesos de elaboración (asimilación, rechazo, difusión) de las perturbaciones bajo las reglas internas del propio sistema.

A medida que avanzamos en nuestro trabajo hemos insistido en que los rasgos de identidad no son imágenes borrosas, no son superestructura ni parte de una organización fantasma, que opera en la clandestinidad de lo instituido. Por el contrario, las fuerzas de la identidad actúan en la vida cotidiana de la organización y particularmente son visibles cuando las crisis o los cambios planeados amenazan la integridad de la organización. La identidad es oculta cuando el observador externo sobreimprime a la realidad sus impresiones sobre las misiones y objetivos de la organización.

También hemos reconocido que las transformaciones en los rasgos de identidad son un cambio en los fundamentos mismos de la organización, y en este sentido no puede hablarse de un crecimiento o evolución cuando en realidad se está en presencia de un fenómeno nuevo. Pensamos, por ejemplo, en la privatización de un servicio público, la conversión de un almacén en supermercado, una producción artesanal que pasa a la fabricación en serie, un club privado que libera su admisión, un movimiento gremial que se organiza como partido político, una empresa local que se convierte en sucursal de una multinacional, un hospital general que pasa a atender sólo enfermos terminales. Para nosotros, en estos casos ocurre algo más profundo que una redefinición de los objetivos o un cambio en las pautas culturales y tecnologías de producción. En estos casos entendemos que aparecen nuevas organizaciones y, por tratarse de situaciones de refundación o de recreación, no pueden analizarse desde la perspectiva parcial del cambio estructural, sólo preocupada por la efectividad, la eficiencia o la aceptabilidad del contexto.

Las condiciones de identidad son rasgos que el sistema elabora durante su funcionamiento por la interacción entre los participantes. Son producto, entre otras variables, de la voluntad de los fundadores, la historia, la jerarquía de las distintas lógicas que coexisten, la naturaleza del producto, la tecnología, y los tiempos internos (o ciclos) de la organización. En este sentido hablamos de dimensiones de la identidad. La invariancia no es resultado de un diseño, no puede fragmentarse por producto o función. Es un atributo del sistema como unidad, y ello es válido tanto en los orígenes de la organización, como en toda su trayectoria. Es una Gestalt. La lógica de la identidad organizacional tiene que ver con la supervivencia como conjunto, y en este sentido las invariancias no pueden calificarse como erróneas o carentes de legitimidad. En la obra decimos que son los directivos, consultores y políticos quienes adjudican a estos rasgos de invariancia el carácter de deseables o no, de acuerdo con sus propios órdenes de preferencias.

Pero también sostenemos que el reconocimiento de la identidad está íntimamente relacionado con la posición del operador, su relación con

la organización, así cómo también depende de su marco teórico y de la riqueza de su dominio de experiencia. La identidad no es un atributo "objetivo" de la organización, sino una propiedad de la descripción del observador. Desde ya que no se tratará de una descripción arbitraria, y en última instancia será la eficacia de las acciones emergentes a partir de dicha descripción la que determinará su "grado de corrección".

En las descripciones que hacemos como analistas organizacionales debemos recordar que desde afuera es factible observar de manera simultánea el funcionamiento de varios sistemas (una cátedra, en una Facultad, en la Universidad, en el Ministerio), y ello nos permite asignarles vínculos funcionales; pero desde la perspectiva de cada sistema sus participantes privilegian sus propias reglas de funcionamiento, su existencia autónoma. Las proposiciones sobre el accionar de las organizaciones son construcciones o imágenes que reflejan la particular configuración de nuestras experiencias y capacidades. En la obra hemos reflexionado sobre qué parte de las propuestas acerca de las organizaciones sociales muestran nuestros deseos y prejuicios sobre el tema, y en qué medida dichas propuestas respetan la lógica interna de las organizaciones estudiadas.

Deseamos dejar constancia del reconocimiento a nuestros colegas docentes y a los estudiantes con quienes hemos trabajado sobre el tema de autoorganización en los cursos de Dirección General en la Universidad de Buenos Aires, en la cátedra de Estudio de Organizaciones en la Universidad de La Plata y en la Primera Escuela Privada de Psicología Social fundada por el Dr. E. Pichon Rivière. En estas instituciones hemos hallado un marco de libertad y pluralismo propicio para el desarrollo y la confrontación de las ideas aquí expuestas. Es nuestra ilusión que, en el nivel de los conceptos, este trabajo ayude a entender la singularidad que caracteriza a cada organización, y en el plano de las tecnologías, permita promover cambios para mejorar las condiciones de vida de quienes allí trabajan.

Aplicando el concepto de recursividad que es propio de los procesos de autoorganización, decimos que luego de escribir el sistema de ideas llamado libro, hemos preparado este prefacio para presentar los conceptos que siguen. Aquellos que creen en este momento de la lectura haber comenzado por el principio, están en realidad leyendo el final de un trabajo de tres años. Pensar de a dos ha resultado en nuestro caso natural y espontáneo. Son muchas las cosas que compartimos, entre ellas, estas ideas. En cambio, escribir de a dos ha resultado una aventura más azarosa. Nuestros estilos son bien diferentes y creemos que, a pesar de los esfuerzos realizados, ello se refleja en una cierta heterogeneidad literaria que no hemos logrado superar. Que esta mención quede como testimonio de la relación complementaria y antagónica que inevitablemente se establece en todo sistema de ideas, como el libro que aquí presentamos.

INTRODUCCIÓN

INVARIANCIA Y CAMBIO

Esta obra ofrece un marco teórico destinado a la comprensión de la especificidad del dominio fenoménico de las organizaciones sociales. Se trata de mostrar las diferencias y los puntos de contacto de las organizaciones respecto de otras posibles categorías de análisis social, tales como los individuos, grupos y comunidades.

Hemos seguido el enfoque de la autoorganización. Esta perspectiva explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás. Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación.

En esta búsqueda y ejercicio de autonomía se explicitan los estados internos, procesos y resultados de la organización, y sus manifestaciones a través de bienes y servicios, el fenómeno de la cohesión interna y la evolución del sistema en el tiempo. La autonomía es relativa y las organizaciones sociales funcionan con acoples estructurales (no depen-

dientes) respecto de otros entes también autónomos. Existe una relación recíproca entre estas unidades operativas, por ejemplo los juzgados en el ámbito del Poder Judicial, las escuelas que integran el Ministerio de Educación, los hospitales componentes de un sistema nacional de salud.

El concepto de autoorganización está vinculado a una particular manera de entender y describir la lógica de funcionamiento de las organizaciones sociales. Este tipo de abordaje privilegia las ideas de autonomía, identidad, los procesos de regulación compensatoria, el orden instituido y la actividad instituyente que se genera en la propia organización.

Nuestro abordaje organizacional admite la coexistencia de dos manifestaciones de la realidad organizacional, que se van alternando en la experiencia del observador. Por un lado, la idea del sistema como conjunto o totalidad organizada, en la cual predomina la cohesividad, y por el otro, la individualidad de las partes componentes y su comportamiento autónomo. No hablamos de partes dependientes, sino de la coexistencia de ambas realidades en el marco de procesos de autorregulación, que da continuidad al sistema.

En este modelo de funcionamiento, la organización se integra con tres sistemas de actividades básicas. Sintéticamente, dichos sistemas son los siguientes:

a) Las unidades operativas, prestadoras de bienes y servicios, que reflejan la razón de ser del sistema en su conjunto y materializan los acoples estructurales de la organización con su entorno, por ejemplo las estaciones de servicio que distribuyen combustible de las refinerías estatales. Ellas disponen de sus órganos de conducción, sus capacidades de autoprogramación y también se caracterizan por poder potencialmente separarse del sistema mayor para acoplarse con otros organismos (como distribuir combustible de refinerías privadas).

b) Un segundo conjunto incluye mecanismos de regulación, asociados y pertenecientes a las unidades operativas. Se trata de regulaciones de las oscilaciones en las actividades básicas y están enlazadas entre sí de modo tal de mantener la actividad del conjunto dentro de los paradigmas fijados para la operación.

c) El metasistema, que provee a las unidades operativas del marco ético y normativo para su funcionamiento como elemento de un conjunto mayor. Las unidades operativas negocian con el metasistema por la asignación de los recursos de la organización desde una posición de

autorreferencia, y el metasistema los distribuirá de acuerdo con una lógica de orden superior, a la que accede por poseer una visión global. En el metasistema reside la autopercepción de toda la organización, y en este lugar se encuentra la conciencia de la organización sobre sí misma.

En este modelo de funcionamiento estamos utilizando implícitamente el concepto de recursividad: los sistemas componentes son en realidad autorreferentes y autosuficientes, sólo que en niveles diferentes de análisis de la organización. Este modelo de funcionamiento, aplicable a una determinada organización (ministerio, fábrica, escuela), se reproduce en cada una de sus unidades componentes (dependencias, talleres, aulas), o sea que cada nivel contiene todos los niveles en que está incluido o que se le incluyen, y es isomorfo con ellos. El Ministerio de Educación, la Universidad de Buenos Aires y la Facultad de Medicina.presentan, cada uno de ellos, los tres subsistemas mencionados.

En esta obra hemos tomado distancia de otros abordajes teóricos y explicaciones que consideramos insuficientes. En este sentido, no creemos que los propósitos que exhibe la propia organización, los fines que un observador les atribuya o las imposiciones externas sean los elementos privilegiados a partir de los cuales se pueda caracterizar un hospital, una escuela, un club, una explotación agropecuaria o una industria determinada. Estos propósitos son, en nuestro análisis, el producto derivado de la necesidad de supervivencia y adaptación a las circunstancias de un medio ambiente. Por lo tanto, las finalidades o productos son sólo condicionantes estructurales de la organización.

Tanto la estructura del sistema que observamos, como sus acoples con el medio y las intervenciones de los operadores externos, quedan enmarcados por un concepto que a lo largo de la obra adquiere predominancia: la presencia de una identidad organizacional. En efecto, todas las organizaciones sociales (hospitales, escuelas, sindicatos, fábricas, oficinas públicas) evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas.

La identidad no pasa necesariamente por los propósitos o los productos de la organización. Un ejemplo permitirá aclarar los alcances del concepto. Tomemos el caso de una empresa del Estado que el gobierno decide privatizar, pasándola a manos de una cooperativa formada por sus obreros y empleados. Este hecho no necesariamente será conocido por todos los usuarios, quienes mantendrán la imagen externa de la empresa y además continuarán recibiendo los mismos servicios públicos.

Sin embargo, para quien estudie la organización resultará evidente que ha ocurrido algo más que un cambio estructural, y que en realidad se han transformado las condiciones para la supervivencia de la empresa. El paso desde la forma burocrática estatal hacia la cooperativa de trabajo implica una ruptura en los rasgos de identidad.

El concepto de identidad, en este marco teórico, no es considerado como una variable organizacional sujeta a cambios internos; no es un recurso o factor productivo. Se trata de un metaconcepto ubicado en el nivel del sistema y cuyos rasgos especifican el dominio en el cual la organización existe como tal. Desde esta perspectiva, las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Este proceso continuo de regeneración constituye la clausura organizacional. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad a la organización (producción en la fábrica, educación en escuelas, curación en hospitales). Pero ello no implica aislamiento, porque la organización funciona en un ambiente, y a esta interacción se refiere el concepto de estructura.

En una primera aproximación, el marco conceptual basado en la autonomía y las regulaciones homeostáticas aparece enfatizando la continuidad de lo existente tal como existe, y esto en apariencia deja poco lugar para la explicación de las transformaciones en el sistema. Sin embargo, a partir de la lógica de la autoorganización hemos desarrollado un marco explicativo sobre la manera como las organizaciones sociales pueden mantener su identidad a la vez que evolucionan en el tiempo.

La estructura se considera como la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de la organización. La estructura pasa a ser, entonces, el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de invariancia. Por ejemplo, los principios de solidaridad en las cooperativas o de seguridad en los bancos no pueden ser vulnerados sin poner en riesgo la existencia de estas organizaciones.

A lo largo del texto se destaca que la historia de las interacciones de cada organización con su medio, su cambio estructural, se hace sin afectar su identidad. De tal manera, hemos utilizado el concepto de estructura en su doble carácter: a) de subordinación a los rasgos de identidad del sistema, que es la componente estática del concepto de estructura, y b) de acople con otros sistemas del entorno e interacción entre elementos componentes del conjunto, que es la componente dinámica del concepto. El medio no es tomado en nuestro análisis como determinante de las transformaciones internas, sino que es un agente disparador o perturbador, que es procesado bajo los modos internos de relación establecidos en el sistema.

El analista organizacional tiene la posibilidad de establecer una correspondencia entre la lógica de los estados internos del sistema observado, respecto de los cambios que detecta en el medio ambiente. Pero el observador no debe confundirse con esa correspondencia que él propone, y pensar que esta percepción es suficiente para explicar los actos del sistema. Es el analista quien propone la correspondencia entre el entorno y los estados internos. A partir de esta propuesta demostrará que existe un proceso de adaptación del sistema al contexto. No debe olvidarse que la noción de adaptación pertenece al dominio del observador.

El observador puede hacer comparaciones y sostener, por ejemplo, que una escuela está atrasada respecto de otras considerando el cambio en las tecnologías educativas que se opera en ese ámbito. Para él, la organización es arcaica o atrasada porque puede analizar, a través de una confrontación externa, la situación de la escuela respecto del estado de la tecnología. Sin embargo, desde la óptica de la propia organización puede ser que este atraso sea una manera de lograr continuidad en las operaciones y mantenerse cohesionada según su particular trama de intereses o la naturaleza de sus componentes. Para nuestro enfoque, el contexto interviene básicamente (es coorganizador) en los estados del sistema de dos maneras: a) a través de los acoples estructurales, y b) por las perturbaciones que pueden llevar a la organización lejos de su equilibrio original.

Cuando una descripción de la realidad organizacional se refiere a la presencia de fuerzas o presiones, se sugiere que ellas se ejercen en una dirección determinada: a) aquella que el observador supone que deben tener, o b) las que se deducen por los resultados, después de conocido el efecto. La perspectiva de la autoorganización no utiliza las figuras de la fuerza, presión o resistencia, porque ello da una idea de imposición externa. El enfoque de la autonomía organizacional privilegia en el estudio de los procesos de cambio el papel de la trama de relaciones internas y capacidades existentes en la propia organización.

Se ha tratado entonces de explicar los cambios estructurales, evitando recurrir para ello a la idea de fuerzas o impactos externos o determinismos del contexto. Es la propia organización, en un proceso en que interviene el azar, la que encuentra su nuevo nivel de cohesividad. La

dirección y la amplitud del cambio no están programadas externamente, sino que se arman dentro de los límites definidos por la identidad organizacional. En este sentido, hay una gama de situaciones o soluciones posibles, y en este espacio se encuentran las relaciones y actividades que dan continuidad al sistema.

Las perturbaciones provenientes del medio ambiente tienen efectos sobre el sistema de acuerdo con la manera en que son procesadas por la estructura establecida. El proceso interno puede llevar al cambio compensador o, en el otro extremo, poner en marcha mecanismos que llevan a la transformación de la propia estructura (el cambio en innovativo). La capacidad que un sistema posee para procesar internamente sus relaciones con el medio externo conservando su propia identidad se denomina "plasticidad estructural".

El concepto de plasticidad implica el reconocimiento de la existencia de procesos de adaptación y aprendizaje de la organización. Ellos se dan en el plano de los acoples estructurales con el entorno. Cuando los cambios operados superan las restricciones que impone la invariancia de la organización, se produce una mutación; éste es el término que utilizamos para destacar que el sistema se ha transformado en otro. Por ejemplo, cuando un hospital deja de ser un prestatario médico para convertirse en un negocio de hotelería o bien cuando una escuela despide a sus mejores docentes y pasa a ser un lugar para "guardar" niños.

En este marco, asignar a un cambio el carácter de mutación tiene efectos trascendentes para el análisis organizacional; ninguna descripción anterior sigue siendo válida y todos los procesos y relaciones deben ser replanteados a la luz de la nueva invariancia. Es también lo que ocurre cuando una empresa se convierte en una cooperativa de trabajo, o cuando en un club uno de los deportes se hace profesional, se contratan jugadores y se cobra por el espectáculo. La modificación de un rasgo esencial de identidad hace que toda la organización se transforme.

En las organizaciones sociales complejas no existe una compensación exacta frente a cada perturbación; de hecho no se vuelve nunca al mismo estado anterior. Los errores y las correcciones no cambian la totalidad, pero pueden desplazar al sistema cada vez más lejos del equilibrio anterior. Es en este último espacio donde una contingencia –aunque pequeña– puede implicar pasar el umbral crítico y el desplazamiento hacia un orden diferente. Como el nuevo orden resulta de una disrupción, se lo identifica como orden por fluctuaciones. Las nuevas condiciones de estabilidad son generadas por el propio sistema social, por mecanismos creativos, no programados.

Utilizamos el concepto de nucleación para explicar cómo –más allá de cierto umbral crítico– una perturbación no compensada hace extender la crisis estructural a todo el sistema. Los procesos de nucleación se refieren a la traslación de cambios locales hacia el nivel del conjunto. Las fluctuaciones superan el cambio localizado porque las regulaciones existentes en el conjunto social no logran disuadir o remitir la perturbación original. Esta crisis avanza según la interacción y rapidez de las comunicaciones entre las partes del sistema. En términos de relaciones de oposición, al avanzar la perturbación, las variables en la organización se desvían hacia el polo opuesto y se hace figura aquello que antes era fondo. Por ejemplo, se pasa de la certeza a la incertidumbre y de la estabilidad a la inestabilidad en los procesos afectados por el cambio.

El efecto nucleación se dispara por múltiples motivos y todos ellos llevan al sistema lejos del equilibrio anterior. Puede ser como consecuencia de una única perturbación violenta, o bien a raíz de una mutación interna como producto del azar, que lleva a una transformación profunda en las relaciones instituidas. Por ejemplo, en una institución psiquiátrica y como consecuencia de una huelga declarada por todo el plantel auxiliar, son los pacientes menos graves quienes pasan a desempeñarse como auxiliares de enfermería. En este caso, la experiencia demuestra que las tareas desarrolladas por dichos pacientes contribuyen a su restablecimiento, al vincularlos a los aspectos más sanos y progresivos que poseen. El mecanismo queda incorporado como un modo de curación en la organización. En estas situaciones decimos que las estructuras se hacen innovativas, porque se pone en evidencia una actividad instituyente cuya consecuencia es la reforma del orden instituido. Ello se logra incorporando explícitamente a los procesos organizacionales energía que hasta entonces existía de manera potencial.

Este marco teórico –el enfoque de la autoorganización– permite poner en claro y resolver ciertas contradicciones que presentan las perspectivas tradicionalmente utilizadas para el análisis organizacional. Las contradicciones a las cuales nos referimos son aquellas que enfrenta el analista que se encuentra ante un marco dual: a) por un lado dispone de una descripción teórica en la cual se reconoce que en las organizaciones sociales conviven el orden y el desorden, lo racional e irracional sin posibilidad para uno de estos términos de prevalecer definitivamente sobre el otro, y b) por otro lado, el hecho de que los instrumentos y téc-

nicas que el mismo analista utiliza para su trabajo organizacional privilegian la búsqueda del orden y la racionalidad en el funcionamiento del sistema.

Nos preocupa entonces el problema planteado entre una descripción fenoménica referida a una realidad compleja y las simplificaciones que necesariamente debe introducir el operador para intervenir sobre dicha realidad, en particular porque la intervención se hace en función de los propósitos del observador. En la obra sostenemos que, si esta contradicción no se encuentra convenientemente resuelta, conduce a la parálisis instrumental, o bien a una intervención, que por desconocer los aspectos esenciales a ser preservados en la organización, puede resultar perjudicial.

Hablamos en el texto de parálisis instrumental en el sentido que no es factible al operador articular técnicas congruentes con la descripción teórica de que dispone, mientras que en el caso de la intervención perjudicial se trata de los errores metodológicos resultantes de aplicar técnicas sin un adecuado marco conceptual que las sustente. Es una intervención fuera de lugar.

Esta explicación no deja de reconocer la necesidad de los operadores de intervenir en la proposición de cambios que, según sus propios criterios, permiten a la organización un funcionamiento más ordenado, permanente y estable. Pero al hacerlo, se requiere que la intervención parta de una perspectiva que reconozca la existencia de modos de funcionamiento propios de la organización, que en esta obra identificamos como sus coherencias internas. Con este razonamiento nos apartamos de los enfoques contextualistas, que han asignado una eficacia causal determinante a las influencias del entorno para el devenir de la organización.

Este modo de pensar sobre la realidad puede llevar al observador a plantearse una paradoja, porque las propuestas de cambio en las organizaciones se basan en la búsqueda de uno de los términos de las mencionadas polaridades antagónicas, esto es, el orden, la estabilidad y la certeza. Ésta es, por lo demás, la orientación en las aplicaciones que hacen los administradores, analistas de sistemas, sociólogos, ingenieros y otros profesionales que intervienen en la realidad organizacional. La paradoja resulta entonces de la falta de congruencia entre el marco conceptual que utiliza para describir la realidad (enfoque de la autoorganización) y los modos existentes y aceptados para operar sobre dicha realidad.

Para avanzar en el tratamiento de esta paradoja es necesaria una reinterpretación del concepto de estructura. La estructura organizacional está constituida por las relaciones establecidas entre personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización. Cada uno de estos elementos, a los efectos de su estudio, se ha agrupado en espacios homogéneos que hemos denominado "dominios de la organización". Los intercambios con el exterior están regulados por la lógica que prevalece en cada dominio. Por ejemplo, la relación estructural entre médico y paciente en el dominio de las relaciones de un hospital es una trama que se extiende hacia los familiares del enfermo.

A los efectos del análisis de la composición de una estructura suponemos que los elementos que la constituyen pueden ser agrupados en tres grandes dominios. En cada uno se ubican elementos de igual naturaleza y que cumplen funciones homogéneas respecto del sistema. Distinguiremos entonces entre: a) el dominio de las relaciones entre los participantes de la organización, articulados por un sistema de roles; b) el dominio de los propósitos, como el espacio en el cual se expresa la intencionalidad de la organización, y c) el dominio de las capacidades existentes, compuesto por los recursos, memorias, tecnología y cultura disponibles en la organización.

En cada uno de los dominios, cuya distinción hemos propuesto, sostenemos que existe una lógica que lo distingue, un lenguaje que expresa estos criterios singulares, una particular noción del tiempo, y también un modo tecnológico que es propio de cada dominio. En este sentido, decimos que la racionalidad es el criterio privilegiado en el dominio de los propósitos, el uso del poder distingue al espacio de las relaciones, y la idea del usufructo o la utilidad de los recursos predomina en el dominio de las capacidades. En cuanto a la dimensión temporal hemos diferenciado entre: a) el concepto de tiempo-reloj, utilizado para ubicar los sucesos en un momento como datos individuales y aislados, y b) el tiempo de las intenciones, que hace hincapié en la duración y la direccionalidad de las acciones. En este último sentido, puede hablarse de una flecha del tiempo, noción que prevalece en el dominio de los propósitos.

Nuestra distinción entre los llamados dominios de la realidad en las organizaciones sociales ofrece nuevas respuestas a los problemas de comprensión del observador externo. La intervención del operador y sus prácticas de transformación deben entenderse como concebidas desde el dominio de los propósitos. La intervención del operador implica un manejo de los recursos del poder que él dispone, y que orienta hacia el logro de un orden absoluto o permanente.

El enfoque de la autoorganización reconoce la necesidad y la legitimidad de los cambios que los operadores planifican para el sistema. En el plano estructural siempre será posible hacer algo distinto para consolidar la organización. Estos cambios son de naturaleza estructural y se inducen desde el dominio de los propósitos. Pero en este tema del cambio programado es necesario tener en claro la posición del operador organizacional, en el sentido que él está implicado en el fenómeno sobre el cual se propone intervenir. Es necesario remarcar el carácter reflexivo de su posición, su propia inclusión en el fenómeno que analiza y, por lo tanto, la necesidad del analista de tomar distancia para disminuir la sobreimpresión de sus propios propósitos sobre la realidad organizacional.

El propósito de nuestro trabajo no se agota en lograr una descripción mejorada de las organizaciones sociales, sino que también se trata de encontrar nuevos modos de intervención en una práctica transformadora de las instituciones sociales. En el plano conceptual el aporte básico radica en plantear una clara distinción entre: a) la ideología del orden y la efectividad, que el observador utiliza para calificar la conducta del sistema (por ejemplo, al llamarlo burocrático), y b) el dominio de la dinámica de los estados internos de la organización, que requiere ser comprendido en términos de su propia lógica de funcionamiento, y que identificamos como el dominio de las operaciones del sistema. Para la comprensión de esta última realidad hemos seguido el enfoque de la autoorganización.

Hasta aquí los contenidos básicos que forman parte de un marco de referencia más abarcativo sobre las organizaciones sociales. Los conceptos que hemos presentado en forma introductoria se desarrollan en el texto en dos partes, denominadas "Abordaje sistémico" y "Abordaje organizacional". La idea básica que sustenta este conjunto temático consiste en comprender las organizaciones sociales a partir de la naturaleza de sus elementos constitutivos, la trama de relaciones invariantes que perduran en el tiempo, y los procesos internos de regulación que mantienen dichas relaciones dentro de los límites fijados por los rasgos de identidad organizacional.

Parte primera

ABORDAJE SISTÉMICO

CAPÍTULO 1

CONCEPTO DE AUTOORGANIZACIÓN

Utilizamos el concepto de autoorganización para referirnos a una capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas. Se trata de una capacidad compleja, que incluye múltiples elementos constitutivos del sistema. Los componentes básicos de esta capacidad son los siguientes:

a) producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos;

b) mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante;

c) capacidad de operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes;

d) autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno;

e) presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización;

f) capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Como vemos, el concepto de autoorganización no se relaciona con las políticas de conducción o estrategias de la dirección. Se trata de una referencia a la realidad, una visión complementaria de otros modos de explicación. La autoorganización no debe confundirse con la creencia en la naturalidad o espontaneidad de los procesos organizacionales. Las organizaciones sociales son creadas por actos intencionales, y la lógica

y racionalidad están presentes en las acciones individuales. Pero también es cierto que estas acciones, en el marco de un sistema particular, son congruentes con las pautas de interacción instaladas en ese sistema y con sus rasgos de identidad.

La autoorganización incorpora en el análisis la idea del cierre en los sistemas, pero no lo hace de manera absoluta como si se tratara de un aislamiento. Las organizaciones operan en un medio social más amplio, y las instituciones del contexto están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes. Pero autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.

El aspecto distintivo de nuestra definición de autoorganización consiste en que la vinculamos a la preservación de los rasgos de identidad del sistema social. Sostenemos que los cambios en la organización preservan ciertos rasgos que distinguen a cada sistema, y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existe, que es diferenciable de otros. Estos rasgos no son una propuesta, un atributo asignado por el observador, sino que resulta de la presencia de invariancias en el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Hablar de autoorganización requiere entonces tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo: el carácter represivo de las prisiones, la solidaridad en las cooperativas, la urgencia en el quirófano, el tamaño en el astillero, el dogma en la Iglesia, la especulación en la bolsa de valores, la jerarquía en el ejército. Son todos ejemplos de identidad en el sentido genérico; en cada organización los rasgos tendrán una manifestación específica. Así, un banco puede ser público o privado, mayorista o minorista, regional o nacional, y éstas son sus especificidades.

El tema básico que los procesos de autoorganización ponen de relieve es la relación que existe entre la invariancia y las transformaciones estructurales en el sistema. Éstos son fenómenos que coexisten, cuyas explicaciones tienen una base común, no opuesta ni conflictiva. La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización sirve como explicación. Es entonces un concepto articulador.

La autoorganización es una propiedad emergente del funcionamiento del sistema social. Es un concepto que se ubica en el nivel del sistema pero no debe entenderse como algo inmanente o trascendente, como una condición global que se impone a los participantes, como un requisito que todos deben satisfacer para sostener el sistema. En los hechos, son las interacciones entre participantes las que construyen las condiciones de autoorganización, las invariancias. Esta construcción no es deliberada sino emergente. La capacidad de autoorganización no implica que lo normal sea el consentimiento y la adhesión de los participantes. La continuidad de la organización y su cohesión interna admite múltiples formas de acuerdos y de desacuerdos. Las crisis internas son señales de desajustes, pero también muestran la capacidad de la organización para compensar perturbaciones.

Tomemos el caso de una explotación agropecuaria familiar, una pequeña granja. En ella las actividades cotidianas y las pautas recurrentes de interacción entre los componentes del grupo tienden a consolidar la imagen del padre de familia. Las actividades en la granja son múltiples, con diversos roles y funciones, pero esta diversidad no cambia la noción de familia y la relevancia de la figura paterna. A lo largo del tiempo pueden aparecer crisis en el trabajo, situaciones que son compensadas y neutralizadas por las regulaciones de la propia familia. También ocurren perturbaciones ambientales, por ejemplo la pérdida de cosechas, los cambios imprevistos de precios en el mercado. Todo ello lleva a redefinir los esquemas estructurales de la granja, tales como las relaciones de poder entre los participantes. La autoorganización explica que estas transformaciones serán de índole estructural, producidas por la misma organización.

Otros cambios en la granja bajo la perspectiva de la autoorganización se consideran destructivos, con pérdida de identidad. Por ejemplo, la fusión con otra explotación agropecuaria. Visto desde afuera este cambio es evolutivo porque la granja se convierte en una organización más desarrollada. Debe entenderse que la calificación de cambio destructivo es válida en cuanto a los rasgos preexistentes, pero no implica que la situación sea mejor o peor. El enfoque de la autoorganización explicará el colapso como una limitación en la capacidad de la granja para mantener su singularidad y continuar produciéndose a sí misma como una explotación agropecuaria familiar.

Como puede observarse, para explicar el cambio no necesitamos referirnos a la falta de adaptación. Desde la perspectiva de la autoorganización, no tiene sentido poner sus invariancias en función de las necesidades o demandas de otros sistemas externos. Cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales. Existe una correlación pero no una relación causal. El concepto de adaptación es el argumento de un observador externo cuando su ubicación le permite analizar la evolución y el acople a través del tiempo entre varios sistemas. Por ejemplo, en una corporación, la Dirección puede afirmar que no hay adaptación entre el sistema de producción y el de comercialización.

Otra característica del enfoque de autoorganización consiste en que la noción de propósitos ya no es necesaria para explicar la racionalidad de las conductas en la organización. Ello también implica abandonar toda visión determinista o finalista de las actividades y procesos internos de la organización. Estamos cambiando el dominio en el cual nos ubicamos para realizar el análisis. Esto implica pasar desde la perspectiva externa (o dominio de los propósitos del observador), hacia el dominio de la lógica interna de la organización. A continuación explicamos cómo este enfoque se refleja en la definición de tres conceptos utilizados en el análisis organizacional: la noción de tiempo, el concepto de control y la idea del cambio organizacional como efecto de las fuerzas que intervienen en su funcionamiento.

Respecto de la noción de tiempo, bajo el enfoque de la autoorganización se trata de una dimensión y no de un recurso, porque el tiempo no produce nada en sí mismo. Tomamos el tiempo en el sentido del reloj, como una magnitud y una forma de medición, es decir como indicador de la duración y el momento de los eventos. Decimos que los procesos organizacionales se producen según sus propias leyes, según sus ciclos internos. Para promover atrasos o aceleraciones se requiere de otras actividades llamadas inhibidoras o activadoras. En la autoorganización no hay una flecha del tiempo, no hay una dirección inevitable, y los procesos se degradan por su propia naturaleza, pero también se enriquecen por la propia capacidad de cambio de la organización. El tiempo puede asociarse con un rasgo de identidad organizacional, y en este caso hablamos de ciclos internos como una de las condiciones que distinguen a la organización. En el caso de las bodegas, el cuerpo de bomberos o el transporte en ambulancias, el tiempo no es sólo reloj sino también una manifestación de la identidad. No sólo permite medir, comparar y ubicar sino que también distingue un sistema de otro.

Respecto del concepto de control, el enfoque de autoorganización no lo toma como un dispositivo adicional, ni orientado por el logro de una meta externa al sistema. Se entiende el control como un sistema interno que, al igual que los restantes, opera frente a perturbaciones. Es el observador quien califica a estas perturbaciones como errores, desvíos o metas incumplidas. Es también el observador quien afirma que este sistema hace comparaciones. En los hechos, las perturbaciones activan las acciones que llamamos de control, y su efecto es compensar directamente la perturbación o bien provocar cambios compensadores en otros sistemas afectados por la fluctuación.

El concepto de autoorganización también implica una manera diferente de pensar sobre la existencia de fuerzas en la organización. Desde esta perspectiva, las fuerzas son una manifestación de la trama de relaciones internas y de acoples con el exterior. Esta trama es cambiante y también lo son las tensiones en el sistema, de manera que no puede decirse que un componente disponga de una fuerza que actúe en un sentido determinado, sin considerar su interacción con otros factores. La organización es una estructura de significados y sus estados internos no son dependientes de la presión de factores impersonales que la modelen. Son los participantes quienes atribuyen sentido a las presiones de otros miembros y del contexto. El concepto de fuerzas impulsoras y restrictivas se reinterpreta utilizando los conceptos de debilidades y capacidades de la organización.

Cuando decimos que estos conceptos de tiempo, control y fuerzas cambian de sentido bajo el enfoque de la autoorganización, no negamos la validez de estas nociones en su versión física, tal como se utiliza en los modelos mecanicistas de organización. Por ejemplo, cuando consideramos a la organización desde una perspectiva externa o heterónoma, la vemos como un sistema productor de bienes y servicios, y en este ambiente se considera al tiempo, al control y a las fuerzas como recursos en sí mismos, que además están programados para guiar la organización. La autoorganización pone entre paréntesis estos conceptos en el sentido que no los vincula a necesidades del sistema, propósitos de los participantes o acción de otros sistemas ambientales. Estas ideas son redefinidas en el marco de la invariancia, la autonomía y los procesos de cambio estructural en las organizaciones.

1. PROPÓSITOS DEL ENFOQUE

El enfoque de la autoorganización intenta proporcionar nuevos marcos conceptuales para: a) una mejor explicación de la realidad organizacional, b) disponer de fundamentos teóricos que respalden las políticas de los administradores y otros operadores organizacionales, c) disponer de nuevas bases para las técnicas de gestión administrativa y de intervención organizacional, para operar sobre la realidad de las instituciones, en el sentido para el cual están preparadas y consideran apropiado sus propios participantes.

Tomemos un caso concreto para mostrar cómo el enfoque de la autoorganización intenta reconocer la presencia de distintas lógicas o modos de razonar sobre la realidad según los propósitos que llevan a estudiar los problemas de la organización. Se trata de una decisión sobre el reemplazo de telares en una fábrica textil, con alternativas en cuanto al nuevo ambiente tecnológico a instalar.

En esta situación, el marco teórico de autoorganización implica incorporar en la descripción del caso el impacto del reemplazo sobre la continuidad y cohesión de las relaciones vigentes entre personas, grupos y la organización como conjunto. En este nivel del conocimiento se recurre a la lógica de la preservación de la identidad.

Pasando al nivel de las políticas, la interpretación del cambio se efectuará a partir de los estados considerados posibles y deseables para el operador en cuanto a la diversificación de productos o expansión de la empresa. En este nivel del análisis corresponde extender las proposiciones utilizando la lógica del poder hacia afuera (esto es, el desplazamiento de la competencia). Finalmente, en el campo de las técnicas, las cuestiones se refieren a los insumos de los telares, su producción horaria, sus tiempos de preparación, la variedad de tejidos y en general los temas que se analizan bajo la lógica de la productividad.

Entonces, el enfoque de la autoorganización rescata no sólo el abordaje de la realidad desde distintas perspectivas, sino la necesidad de reconocer la presencia de una lógica disímil para cada nivel epistemológico de análisis de las organizaciones sociales. También se trata de demostrar que en cada nivel de abordaje varían los tiempos de referencia. En la aproximación técnica el tiempo es el del reloj, que rige los movimientos de las máquinas que intervienen en el proceso productivo. En el nivel político interviene el tiempo en el que deben satisfacerse los intereses de los sectores involucrados en cada situación. En el nivel de la supervivencia, el observador debe reconocer y respetar la duración de cada ciclo vital y su enlace con las restantes operaciones de la organización cuyos tiempos deben subrogarse a dichos ciclos vitales.

2. VALORES SUBYACENTES EN EL ENFOQUE

La idea básica del enfoque de la autoorganización no es encontrar para los directivos soluciones específicas a problemas de organización, sino ofrecer a todos los niveles del sistema un esquema conceptual y operativo a través del cual puedan desarrollarse las políticas de gestión.

El enfoque no considera que los objetivos, propósitos o proyectos de la organización social sean un elemento más importante que otras variables para la comprensión del funcionamiento organizacional. En cambio se preocupa por los elementos constituyentes, por el sistema sociocultural. Para esta comprensión, la organización no es una creación artificial procesadora de insumos, tal como suele presentarla el análisis de sistemas. Los cambios en el sistema social autónomo no dependen del flujo de ingresos, y sus respuestas no son una conducta refleja de los estímulos externos.

Frente a las explicaciones deterministas, que parten de un orden predefinido y explican a las organizaciones como realizadoras de objetivos, el enfoque de la autoorganización rescata la variedad y las fluctuaciones en los comportamientos del conjunto. De esta manera, el análisis de las perturbaciones externas sólo tiene el sentido y la significación de un componente histórico, pero no da certeza respecto de las futuras acciones de la organización.

Se supone que las organizaciones mantienen su cohesión cambiando sus formas estructurales cuando son perturbadas por eventos independientes del entorno. Los procesos de adaptación no son una copia o asimilación ni el reflejo interno del contexto. Son modos de relación generados y admitidos por la propia organización a través de su variedad y no de un orden externo impuesto o condicionante. Las organizaciones complejas están incluidas en múltiples niveles de recursividad con otros sistemas, de manera que, antes que un ingreso o insumo externo existe un acople específico, un intercambio continuado con otros sistemas.

3. TIPOS DE ORGANIZACIONES ESTUDIADAS

Los conceptos y modos de comprensión contenidos en el enfoque de la autoorganización se refieren a un amplio espectro de agrupamientos sociales. En todos ellos es visible la adopción de un proyecto específico en el momento de su creación. Esta adhesión inicial se continúa en el tiempo a través de procesos cohesivos tales como los procesos de comunicación, de motivación y el ejercicio del poder. Los estudios sobre autoorganización destacan la capacidad del sistema para transformar sus modos de funcionamiento junto con las modificaciones en su entorno.

En el objeto de estudio de la autoorganización se incluyen una variedad de sistemas, que se ubican en tres grandes categorías de análisis:

a) Los denominados grupos básicos de operación, con un número relativamente pequeño de participantes, comunicados entre sí en forma directa, actuando por ejemplo en aulas, oficinas, quirófanos, equipos deportivos, talleres, conjuntos musicales.

En este punto debe destacarse que el estudio de grupos básicos se realiza en tanto integrantes de una organización que los contiene y que se constituye en el referente imprescindible para su análisis. Es decir que en un aula la perspectiva de la autoorganización estudia los procesos inherentes a la organización, como ser el cumplimiento (o la omisión) de las reglas de juego de la escuela, la relación entre la estructura del grupo con el sistema mayor que lo incluye, el modo de relación docente-alumno y su congruencia con la particular concepción del aprendizaje en esa escuela. Con esto decimos también que no aplicamos el enfoque de la autoorganización al análisis del aula en tanto grupo. Consideramos que el funcionamiento del aula es un tema reservado al ámbito de quienes desean estudiar los fenómenos desde la perspectiva de la dinámica grupal. De cualquier manera, cabe aclarar que ambos enfoques son complementarios y sus conclusiones pueden realimentarse mutuamente.

b) Las organizaciones más amplias, como hospitales, partidos políticos, cooperativas o empresas industriales, con relaciones más formales e indirectas en las cuales aparecen interactuando entre sí grupos especializados respecto de múltiples propósitos.

Al respecto puede observarse que el enfoque que seguimos tiene la característica de atravesar un amplio conjunto de organizaciones del medio social, destacando que todas ellas presentan rasgos de autonomía, identidad y transformación estructural. Ellas pueden abordarse sin considerar a priori los propósitos específicos que le asigna un observador externo. Dichos propósitos –desde nuestra perspectiva– no determinan la existencia de la organización sino que también son una consecuencia de su devenir, como veremos más adelante.

c) Las organizaciones identificadas como metasistémicas, que determinan el conjunto de normas y valores instituidos para las entidades cuyo funcionamiento regulan. Por ejemplo, ministerios, federaciones, cámaras, bancos centrales, parlamentos, asociaciones profesionales. Este nivel es abordable en el marco conceptual de la autoorganización con carácter reflexivo, es decir, estudiando la entidad en su interioridad, considerando sus propios aspectos organizacionales. Por lo tanto, queda excluida como objeto de estudio la proyección política y normativa de la organización respecto de otros sistemas en el medio social más amplio.

CAPÍTULO 2

PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Como todo otro enfoque o perspectiva, los estudios sobre autoorganización se sustentan en un particular modo de pensar sobre cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar como lo hacen. Los paradigmas se refieren por lo tanto a un modo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo. Un paradigma es reconocible por debajo de muchas afirmaciones superficiales, y este reconocimiento requiere exhibir las premisas que sustentan dichas afirmaciones.

Los paradigmas incluyen valores subyacentes que son utilizados por el observador, el analista o el operador organizacional, y constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones. Además, ellos constituyen una toma de posición tácita sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas, aunque ellas se resuelvan en apariencia en el nivel de las discusiones técnicas. Los elementos del paradigma son premisas que influyen en las políticas de gestión. En el campo de la conducción institucional, un paradigma se exterioriza en la estructura de razonamiento y modelos de decisión que utilizan los directivos.

A continuación intentaremos precisar el concepto de paradigma y sus alcances; se trata de distinguirlo de otras bases que intervienen en la formación del conocimiento técnico y científico, tales como las hipótesis, teorías, modelos e ideologías. Conocer el alcance de un paradigma es un requisito cuando se trata de discutir la validez de un enunciado o el sustento de propuestas para la acción. Los paradigmas tienen que ver tanto con el contexto de la observación como con el de la intervención organizacional. El paradigma no es la única fuente de supuestos que subyacen a los enunciados del analista organizacional, pero son aquellos que es-

tán más relacionados con las ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales.

Se enuncian seguidamente las características básicas de todo paradigma en el estudio de organizaciones:

a) Hablar de paradigma implica negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones al estudiar organizaciones. El observador impone su concepción del mundo circundante, por ejemplo al considerar las necesidades económicas como motor de los procesos sociales.

La primera aproximación a la explicación de las organizaciones es global; el observador no define concepto tras concepto, gradualmente, sino que la ubica en un campo de su experiencia previa (que es el campo determinado por el paradigma utilizado). Esto significa que las preguntas que formule, los problemas que analice y las formas de abordarlos estarán guiados por ese campo previo a su exteriorización. El observador aprecia ciertas situaciones nuevas como análogas o similares a otras que están resueltas en el paradigma, y entonces recurrirá a similares leyes o principios para explicarlas. En este sentido, los paradigmas tienen efectos sobre la descripción y la prescripción, que aparecen entrelazados.

b) Los paradigmas conservan una parte importante de sus contenidos en un nivel implícito. Ellos actúan como supuestos básicos subyacentes a los enunciados del observador, que mantiene dichos contenidos en el campo no consciente de sus razonamientos. El paradigma se integra con la observación, de manera que el analista organizacional puede decirse que está preparado para ver sólo ciertos hechos que fijan los límites a los que dirige su atención; el paradigma se basa en hechos que se dan por aceptados.

c) El alcance y los contenidos del paradigma se refieren a una concepción de la organización social, a las formas de abordaje de la realidad. Los contenidos paradigmáticos no son técnicos o instrumentales y se refieren a las leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, la naturaleza de sus participantes y sus modos de relación.

d) En un sentido estricto, los paradigmas que intervienen en el análisis organizacional no derivan del orden instituido o de las ideologías del medio social. Los paradigmas son premisas, valores, ejemplos que se elaboran en un medio científico, una disciplina, una escuela de pensamiento. Los componentes ideológicos enmarcan a los paradigmas, estableciendo sus vínculos con las luchas por el poder y los propósitos políticos en la sociedad global.

e) En sus contenidos se encuentran premisas de valor sobre la realidad (por ejemplo, creencias, enunciados emocionales), las cuales se internalizan a través de la educación. Entre los elementos del paradigma no hay una necesaria conexión lógica. No son hipótesis o teorías susceptibles de confirmación empírica.

f) Dados sus contenidos subyacentes y valorativos, los paradigmas no se reemplazan en forma programada o por la acumulación de nuevos estudios, sino por efecto de las crisis derivadas de la contraposición o enfrentamiento entre paradigmas. Este proceso lleva a la renovación y sustitución del paradigma vigente, y un aporte a las construcciones teóricas sobre las organizaciones. El paradigma puede constituirse en una limitación o bien servir como aporte a la mejor conceptualización del observador, pero debe destacarse que no es la única fuente para la formación de su conocimiento.

A los efectos de citar ejemplos, podemos ubicarnos en el campo de los conocimientos científicos y técnicos de Administración. En esta área es factible proponer la coexistencia de un par polar de paradigmas. Uno de ellos es identificable como el paradigma formal-mecanicista cuyas características son las siguientes:

a) utilizar los criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes;

b) extender la organización empresaria como modelo para la explicación de otras organizaciones sociales;

c) suponer que todo sistema social está organizado en niveles, estructurados en forma jerárquica a través de relaciones de poder unidireccionales;

d) el abordaje prescriptivo de la realidad organizacional, suponiendo que la misma se mueva a través de formalizaciones, de reglas y normas que regulan su funcionamiento;

e) sostener la existencia de una diferencia natural entre las funciones de Política y de Administración;

f) el esquema de estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y organizacionales;

g) la existencia de un ideal de organización, asimilable al orden instituido, hacia el cual debe tender toda intervención organizacional;

h) la noción de conflicto utilizada para referirse a situaciones anormales, desviaciones que deben ser corregidas;

i) la primacía del objetivo de conjunto por sobre los intereses individuales como fuente de las decisiones de los participantes;

j) tomar sólo lo observable como objeto de estudio de la organización, asumiendo que los fenómenos existen a partir del momento en que se hacen visibles o manifiestos.

El par antagónico a lo enunciado más arriba está representado por el paradigma identificable como heurístico, esencialmente descriptivo y cuyo abordaje destaca los procesos sociales y culturales. Son sus características:

a) la utilización de un marco conceptual que permita rescatar los aspectos particulares de diferentes organizaciones sociales;

b) reconocer la presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados a propósitos no explícitos, el uso del poder, las creencias y valores de los participantes;

c) consideración del concepto de estructura como elemento de la flexibilidad y adaptación de la organización a su medio ambiente;

d) reconocimiento de los procesos de confrontación como método legítimo de explicitación de conflictos y como medio de innovación;

e) consideración de factores no formales en los estudios sobre la racionalidad en las conductas de los participantes, relativizando la fuerza de las órdenes, las reglas y los procedimientos al reubicarlos en un campo más complejo definido por la presencia de relaciones de poder bidireccionales.

Estas diferencias paradigmáticas tienen consecuencias directas sobre las distintas propuestas que pueden hacerse en el plano de la intervención organizacional. Por ejemplo, cuando se trata el tema de la reforma administrativa del aparato estatal. Observando los programas de transformación en organizaciones del sector público (escuelas, puertos, oficinas recaudadoras, hospitales), es visible el reforzamiento de sus componentes burocráticos como consecuencia de la utilización de técnicas derivadas del paradigma formal-mecanicista.

En el campo de las organizaciones médicas, también es posible detectar la presencia de paradigmas distintos respecto de la idea de salud. Uno de ellos es el tecnocrático, caracterizado por: a) disociación en las enfermedades entre los componentes físicos y mentales, adjudicando los problemas psíquicos a causales orgánicas; b) búsqueda de remedios y drogas para cada enfermedad; c) plantear la relación médico-paciente como vínculo de autoridad técnica, de carácter prescriptivo; d) concepto de internación como medio de aislamiento del enfermo respecto de la sociedad.

El paradigma opuesto puede identificarse como totalizador y se caracteriza por: a) concepto integrador en la definición de los estados de salud, considerando factores psíquicos, físicos, sociales y ambientales; b) tomar como referente a la persona y no a un órgano aislado y deteriorado; c) reconocer los efectos contradictorios de los remedios, que al tratar sólo los síntomas, recrudecen la enfermedad; d) incorporar en el vínculo médico-paciente su carácter esclarecedor, consultivo y de mutua comprensión; e) revalorizar la interacción entre salud y las condiciones de vida en sociedad.

Como todos los paradigmas, en el campo de la salud, las diferencias entre los supuestos básicos afectan tanto al desarrollo del conocimiento médico como a las aplicaciones. Por ejemplo, en la conducción de un hogar de ancianos o un hospital general, las premisas tecnocráticas afectarán directamente las políticas que se adopten para el trato a los internados, las relaciones con las familias, los mecanismos de rehabilitación, la posibilidad de apoyo psicológico y de concientización respecto de las implicancias de cada dolencia.

Otro ejemplo puede verificarse en la organización educativa, en la cual se detecta la prevalencia de uno de los siguientes supuestos básicos: a) el paradigma de la educación bancaria o informativa, según el cual se concibe al alumno como una cuenta bancaria en la cual se depositan los conocimientos; se considera al estudiante como una caja negra a través de la cual los mismos estímulos producirán siempre las mismas respuestas en el aula, y b) la educación formativa, según la cual lo esencial es aprender a pensar y por ello se estimula la participación del estudiante como sujeto activo de su propio aprendizaje; la función del educador incluye conocer la naturaleza de los obstáculos que se oponen al conocimiento y las técnicas utilizables para enfrentarlos.

CAPÍTULO 3

COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD

El paradigma de la simplicidad explica a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos y, siendo mecanismos, se consideran exterorregulados. Este paradigma se basa en el aislamiénto de los síntomas y el pensar dividido. Consiste más concretamente en dividir la organización para llegar a sus componentes más sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento. Se confiere predominio a las articulaciones jerárquicas, y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad.

Las propiedades del sistema se infieren de los atributos de los niveles subordinados. El paradigma se basa en el método analítico de aislar los elementos (y las variables) para examinarlos por separado. La organización resulta de la ubicación de dichas partículas en un orden jerárquico, con relaciones de causa-efecto entre ellas. En este orden, lo aleatorio tiene un papel secundario, en cuanto sólo provoca desviaciones temporales y no interviene en la explicación de los modos establecidos de organización. Detrás del paradigma de la simplicidad se encuentra el interés en lograr la uniformidad en la descripción de los comportamientos, la programación de las conductas y su regulación en el nivel de los componentes.

Las premisas integrantes del paradigma de la simplicidad incluyen un amplio espectro de cuestiones y aproximaciones respecto de la existencia y el funcionamiento de las organizaciones sociales. En los puntos que siguen se analizan los supuestos básicos del paradigma, que son: a) la causalidad lineal en las relaciones entre los elementos organizacionales; b) los objetivos como elemento integrador de conductas individuales; c) el medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales; d) las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las

actividades de la organización; e) la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto (separado de las partes), y f) el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

1. CAUSALIDAD LINEAL EN LAS ORGANIZACIONES

La causalidad lineal es el esquema predominante en el paradigma de la simplicidad a los efectos de explicar los modos de relación entre los elementos y los eventos que constituyen los procesos organizacionales. De tal manera, dos eventos no pueden causarse mutuamente. Esto significa que todo proceso es una cronología, tiene un punto de partida (que es su causa suficiente) y un final, y esto se produce en dos momentos del tiempo, sin posibilidad de coexistencia.

De tal forma, cada condición causal lleva a un efecto o consecuencia predecible; las acciones son secuenciales, se encadenan en el tiempo. Las relaciones recíprocas se descomponen en sucesos cronológicos que van en una dirección particular por vez. El concepto lineal significa además que es posible medir el estado de la organización con referencia a un indicador global que resume los de menor jerarquía o locales; o sea que existe un atributo general, al cual confluyen todos los restantes, por ejemplo, el esquema jerárquico que ordena los medios confluyendo hacia los fines.

Un análisis profundo de los valores subyacentes en esta perspectiva nos revela que se considera a las organizaciones sociales como sistemas duros, es decir, con escasa interacción entre sus partes componentes, lo que constituye una simplificación excesiva que, al reducir arbitrariamente la variedad del conjunto, termina configurando una visión empobrecida de la realidad.

El concepto tradicional de adaptación es un ejemplo de la aplicación errónea del esquema de la causalidad lineal. Este concepto sostiene que la organización varía en función del entorno, es decir, que la adaptación tiene una causa (cambio en el contexto), de la cual se deriva un efecto (cambio interno). La organización aparece actuando en un campo de fuerzas y la adaptación demuestra las diferencias entre la intensidad y dirección de las fuerzas existentes, con predominio de las externas.

Frente a esta explicación, el enfoque de la autoorganización sostiene que el sistema varía en el curso de su propio funcionamiento, siguiendo

sus propias reglas de transformación, bajo las cuales se procesan las perturbaciones externas (que no son tratadas como fuerzas). Además, el entorno también es receptor de la influencia de los sistemas internos. En lugar de una relación causal, los vínculos con el contexto son acoples continuados en los cuales los elementos del proceso interactúan sin que pueda afirmarse que exista un vector o flecha que oriente la relación; hay complementariedad y reciprocidad antes que una determinación externa.

2. LOS IMPACTOS DEL CONTEXTO. EXTERORREGULACIÓN

Bajo el paradigma de la simplicidad la identidad del agrupamiento social se establece desde el exterior. Los fenómenos sociales tienen proyectos o tienden hacia un fin. Su comportamiento es adaptativo, son intencionales y ése es su principal elemento integrador. Toda actividad organizacional se dirige hacia algún objetivo ubicable en el nivel del conjunto, por encima de los fines individuales. Se supone entonces que la organización tiene una pasividad orientada. Esto también significa que los resultados son separables de la operación o funcionamiento, y que estas salidas guían los modos internos de relación.

Bajo el esquema de la simplicidad, el medio externo se utiliza para la explicación de los fenómenos de cambio o adaptación del grupo social. El cambio se produce a partir de los ingresos desde el medio (acople por *inputs*). La organización aparece como una procesadora de información, y es adaptativa frente a las demandas ambientales, a lo cual se une un proceso de selección natural.

Bajo esta explicación, los impactos o perturbaciones externas aparecen como factores condicionantes para el sistema y para la naturaleza, y calidad de sus salidas o productos organizacionales. La organización se explica como un fenómeno reactivo, el grupo reacciona como unidad homogénea y la relación con su medio ambiente es asimétrica. Como fuente autónoma, el ambiente lleva al grupo social en determinada dirección, condicionando las elecciones internas en el sistema.

3. LA HOMOGENEIDAD DE LOS SISTEMAS

Se analizan a continuación las simplificaciones excesivas a las cuales puede conducir el enfoque de sistemas. Cuando se asocia a la organi-

zación el modelo de sistemas, se le asigna a esta noción la idea de una supra-armonía. En este sistema las partes son funcionales y la variedad como medida de la complejidad también es sometida a este concepto de funcionalidad. La utilización incorrecta de la noción de sistema se enfatiza sólo en el diseño global y en las relaciones de complementariedad.

A través de los conceptos de programa, regulación, código, mensaje, retroacción, canales, lenguajes y otras explicaciones similares de carácter simbólico, el paradigma de los sistemas se vuelca hacia las analogías basadas en los procesos de información. Éste es el marco de referencia utilizado para explicar el funcionamiento separado de las entradas y salidas, y el procesamiento de datos como sustento de las relaciones en las organizaciones complejas.

Es ésta una explicación pensada más en las aplicaciones de ingeniería y en la simplificación de los procesos productivos, que en las propiedades del conjunto. Si bien cada componente desempeña una función respecto del grupo social (o sistema mayor), el enfoque de la autoorganización permite demostrar que también dichos componentes conservan su autonomía. Son tan importantes la coexistencia y los modos invariantes de relación (la identidad) como las conexiones del grupo social con otros de orden mayor.

4. LA IDEA DEL ORDEN

En el paradigma de la simplicidad se incluye la idea según la cual a cada organización le corresponde un orden preestablecido que marca su desarrollo. Este orden es la consecuencia de leyes fijas y el conocerlas permite predecir los comportamientos organizacionales que tienden a ser constantes. El equilibrio es el punto en el cual las fuerzas se balancean y no existen causas para su distanciamiento. Es el caso de las hipótesis de equilibrio entre recompensas y sanciones en la organización, como condición de estabilidad.

Este tipo de equilibrio es estático, no hay tendencias a salir de él y ello parecería demostrar que existe el orden. Un cambio en la proporción de fuerzas introduce el desorden. Desde esta perspectiva, entre orden y desorden hay discontinuidad temporal y no coexistencia. Son estados excluyentes y alternativos. Con este criterio, por ejemplo, en caso de producirse una huelga, se pierde el orden en la empresa, sin importar las condiciones del resto de la organización.

Razonando a partir de la preeminencia del orden como orientador de las actividades organizacionales, se justifican las tareas de normalización y de prescripción porque ellas permiten suprimir lo extraño o antagónico. Los comportamientos individuales se estudian por su ubicación respecto del equilibrio de la organización que es el punto de referencia común. Con este razonamiento se espera que el orden desplace al desorden. La unidad en el sistema se logra cuando todos piensan de igual manera; la diversidad es una manifestación patológica.

5. EL REDUCCIONISMO

La noción de reduccionismo se aplica al razonamiento que admite que la realidad se puede desarmar para estudiar el comportamiento de las partes por separado, y considerar que es posible luego proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de las partes. Ello significa admitir que el conjunto se explica a partir de las propiedades de sus componentes individuales.

El paradigma de la simplicidad implica admitir que la realidad se puede desarmar para estudiar el comportamiento de los componentes individuales, aislarlos del entorno y del observador. Se considera que es posible aplicar leyes de aditividad a las propiedades elementales y proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de la unión de las reglas simples que se articulan. Por ejemplo, considerar a la organización como una suma de esfuerzos, como una totalización, como un hiperorganismo. Lo complejo se entiende como el resultado de armar muchas reglas simples, sin contradicciones. El equilibrio se logra mediante la complementariedad.

El reduccionismo como característica del pensamiento considera también posible desarmar lo armado, es decir, volver a las partes componentes porque bajo este razonamiento, los procesos son reversibles (repetibles) y es factible regresar al equilibrio de origen. Por ejemplo, luego de una crisis en el grupo de trabajo los participantes recomponen el estado original invirtiendo el sentido de las fuerzas que llevaron al conflicto.

Para el razonamiento del reduccionismo, es necesario hallar para cada componente su regla general de funcionamiento y para ello se observan y prueban sus reacciones frente a cambios en las variables causales (condiciones ambientales). El problema de esta simplificación es que

ignora el papel de la organización sobre las conductas individuales y que además la organización no es sólo aditiva, ya que los componentes de las organizaciones sociales no son homogéneos, no son reductibles entre sí.

En la realidad organizacional, los componentes presentan fuertes interacciones y de tal manera los procesos de articulación también llevan a la transformación en las reglas de funcionamiento primitivas o propiedades de las partes. También la unión lleva a la aparición de antagonismos y restricciones al convertirse (unirse) las partes en una organización. Esto significa que en los hechos la dinámica de la organización no es producto de las leyes estadísticas para conjuntos homogéneos, sino la manifestación de una lógica basada en la diversidad y que el propio conjunto va enriqueciendo en el tiempo.

6. TRIVIALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS

El paradigma de la simplicidad supone y propone un esquema de funcionamiento para las organizaciones sociales. Este esquema se basa en una descripción por entradas y salidas a través del cual la organización se entiende como una función de transformación que liga ambas variables. Desde esta perspectiva el sistema es concebido como una caja negra que a iguales entradas asegura la producción de iguales salidas. En este sentido, la organización se ve como atemporal, es decir independiente del transcurso del tiempo ya que la experiencia no se constituye en variable de realimentación. Todo ocurre de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas, de manera que cuando los sucesos tienen lugar no tiene relevancia.

La lógica de funcionamiento de las organizaciones bajo este paradigma es la del análisis de sistemas. La función de transformación que caracteriza a estos sistemas se deduce a través de repetidas observaciones que permiten asignar una salida predictible ante estímulos conocidos para el observador. Los estímulos pueden ser de origen interno o externo, y tal distinción sirve también al observador para indagar sobre las fronteras operacionales del sistema.

Esta forma de explicación no necesariamente es ingenua ya que surge de la necesidad de reducir la variedad para poder operar el sistema bajo conductas previsibles y estables. Esto es válido para aquellas situaciones organizacionales en las que la continuidad del sistema requiere

ciertos resultados y no otros por tratarse de condiciones de supervivencia. Por ejemplo, el proceso de planeamiento de la producción en una fábrica tiende a satisfacer la demanda de sus productos, siendo la demanda el estímulo externo. Más aún, en los casos en que tal demanda no se conoce con anticipación será necesario pronosticarla de modo tal de procesar la función de transformación. Aquí el análisis de sistemas bajo el paradigma de la simplicidad es de aplicación válida.

Los sistemas tratados de esta manera se denominan triviales y sus características son la predictibilidad y la atemporalidad. Su funcionamiento es asimilable al de una máquina simple que sólo opera con eficacia frente a entradas conocidas, caso contrario sus resultados no son confiables. Además, como máquina simple, no incorpora la evaluación de los resultados de su operación para sucesivas actividades. La evaluación del resultado de un proceso de aprendizaje en una escuela puede ser diseñada como una máquina trivial: a determinada entrada (pregunta) se espera que el alumno responda con una respuesta también determinada. Se trivializa la conducta del alumno y la no aprobación implica que el proceso de trivialización no ha sido completado porque él no ha incorporado las respuestas del sistema. Ésta es la característica de la educación calificada como bancaria, donde el alumno es concebido como un depositario de conocimientos generados por otros y no como un productor de su propio aprendizaje. Esta trivialización no es criticable cuando la cantidad de alumnos a evaluar excede la posibilidad de examinarlos individualmente.

Un ejemplo de trivialización indebida es la concepción de los incentivos monetarios como fuente exclusiva de incremento de la productividad en un taller. En este caso, el modelo de motivación de los operarios es indebido y excesivamente simplificado al no considerar la multiplicidad de causas determinantes de la conducta de un individuo. Se ha hecho un intento de trivialización cuyo resultado es contingente. La trivialización es indebida ya que en este caso nos encontramos frente a un sistema no trivial.

Un sistema no trivial se distingue por la existencia de un estado interno que lo caracteriza junto con la función de transformación: tal estado interno se modifica cada vez que el sistema procesa una perturbación de modo tal que ante una nueva perturbación de igual naturaleza no es posible asegurar la misma respuesta. Las características de un sistema no trivial son entonces las de no predictibilidad e historicidad, ya que su comportamiento se modifica con la experiencia.

Las organizaciones sociales que estudiamos son, como descripción, sistemas esencialmente no triviales. Asignarles objetivos predeterminados que condicionan su funcionamiento es una manifestación de su trivialización por parte del operador. Si hay una operación hay una trivialización, pero no debe perderse de vista que asignarle objetivos a una organización es un proceso de carácter transitorio y situacional. El operador debe aceptar que más allá de su intervención (asignando objetivos) la organización procesará dichos propósitos bajo la lógica de sus coherencias internas.

Bajo el enfoque que seguimos en este trabajo, la autoorganización, los procesos de trivialización son una forma de exterorregulación en el sentido que se concibe a la dinámica de la organización como una adaptación mecánica a las perturbaciones del contexto. Cuando consideremos el paradigma de la complejidad veremos que los sistemas no se adaptan al contexto, sino que se acoplan estructuralmente en una relación de mutua modificación.

CAPÍTULO 4

COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

Este paradigma se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Por lo tanto, se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. En cuanto a los enunciados teóricos sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales, el paradigma de la complejidad advierte sobre las vinculaciones que se establecen entre el observador (su aparato perceptual y conceptual), y la realidad que él estudia. Más concretamente se advierte acerca del efecto de las premisas subyacentes sobre la supuesta objetividad de dichas observaciones.

Cuando se piensa a partir de la complejidad, se rescata la proliferación de variedad como una característica del sistema, que surge como resultado de la interacción de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente. Los conceptos de variedad e interacción se utilizan como criterios para definir la complejidad de la organización, desplazando otros criterios como el tamaño o cantidad de partes que la componen. La complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aun frente a la misma entrada o impacto externo (el sistema es no trivial). Se considera a la trama de las relaciones internas y con el medio como punto de partida para la comprensión de la dinámica de las transformaciones del sistema.

La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden en el plano manifiesto y en el plano latente. En la vida organizacional son visibles las tensiones derivadas de los antagonismos internos.

En la ejercitación de las relaciones de poder se observa el reconocimiento hacia el mismo por los receptores, pero también está presente el rechazo hacia esa presión. Bajo el esquema conceptual de la complejidad se considera necesario estudiar estos antagonismos como una complementariedad descriptiva. La presencia del poder también está mostrando tendencias contrarias, sin que ello provoque la discontinuidad en las operaciones de la organización. Por el contrario, puede ser un factor movilizador hacia nuevas zonas de estabilidad.

Tanto para el análisis teórico de los comportamientos organizacionales, como para las aplicaciones en situaciones de crisis o conflictos, el paradigma de la complejidad plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales. Debe también observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización, para la explicación de las acciones locales. La relación que se observa no es una dependencia asimétrica, sino la interdependencia entre los componentes en las organizaciones complejas.

Bajo el paradigma de la complejidad la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera. Así, pequeños desvíos iniciales respecto del estado de equilibrio pueden conducir, por amplificaciones sucesivas, a estados finales desproporcionalmente alejados de los estados originales. Dichos estados finales inicialmente parecen tener bajo grado de probabilidad de ocurrencia, pero el proceso de amplificación lleva la organización hacia un orden diferente, no previsible. Este tipo de transformación es efecto de la complejidad en el sistema.

Entonces, es tan importante conocer el impulso inicial como la naturaleza de las realimentaciones que tienen un efecto amplificador sobre los estados posibles de la organización. Puede decirse que debido a la influencia entre variables, un cambio en un elemento del sistema se difunde (o se neutraliza) por su vinculación con otros elementos y a través de ellos. Esto implica reconocer que, a partir de condiciones iniciales o impulsos análogos, puede llegarse a estados finales diferentes. Es ésta una afirmación complementaria al principio de la equifinalidad en los sistemas. Este principio reconoce a las organizaciones la posibilidad de arribar a un resultado determinado a partir de distintas condiciones iniciales, a través de una variedad de caminos alternativos.

La consideración de la complejidad restituye a las organizaciones sociales su condición de sistemas blandos, en contraposición al concepto de sistemas duros, explicado en oportunidad de analizar el paradigma

de la simplicidad. En efecto, son elementos determinantes para la caracterización de tales sistemas blandos la riqueza y variedad de los enlaces entre sus componentes, sus determinaciones recíprocas, así como el hecho de desplegar dinámicamente su variedad en el tiempo.

Esta caracterización de las organizaciones sociales ilustra por otra parte acerca de las limitaciones en las posibilidades de operar con dichos sistemas. En efecto, será necesario aceptar en estos sistemas la existencia de procesos de razonamiento informal, como el juicio y la intuición. Además, la imposibilidad de repetir experimentos en condiciones de estado similares, tanto para el sistema como para su contexto, privilegia muchas veces el peso de una evidencia sin embargo endeble, ya que deriva de pocas observaciones con escasa oportunidad de repetición. Finalmente, las predicciones con relación a los estados futuros del sistema estarán buena parte de las veces apuntaladas por dichas evidencias endebles, que son emergentes del devenir y no de explicaciones científicas surgidas de un razonamiento riguroso corroborado por la experiencia.

1. POLICAUSALIDAD EN PROCESOS ORGANIZACIONALES

Hemos visto que los estudios sobre autoorganización se basan en la aplicación del paradigma de la complejidad, una de cuyas características es el abandono del esquema de causalidad lineal para la explicación de las relaciones entre procesos en las organizaciones sociales. En su lugar, las explicaciones se construyen reconociendo la policausalidad de los fenómenos organizacionales. El análisis de las situaciones se basa en las relaciones entre factores organizacionales y las múltiples condiciones e intereses que actúan en cada ocasión.

Como fenómeno complejo, la organización funciona en varias dimensiones, cada una con sus propias unidades de medida, y de ello se deriva la heterogeneidad del sistema. Estas dimensiones no son integrables y se condicionan mutuamente a través de ciclos causales. Estos ciclos de interacción generan en el tiempo una mayor heterogeneidad y nuevos patrones de relaciones. Los intentos de comprender cuál es la lógica presente en los modos de relación entre las partes de un problema organizacional requieren reconocer la naturaleza diversa de las fuerzas que actúan en el problema, porque no todas operan en el mismo plano.

Para el paradigma de la complejidad, los actos en la organización no son el simple resultado de ciertas variables de entrada o causales. Sobre dichos actos intervienen las condicionantes filogenéticas y ontogenéticas de la organización, como también las condiciones que en cada momento resultan de la interacción entre los distintos niveles de la organización. Esta forma de pensar difiere del enfoque reduccionista que busca la explicación de las propiedades organizacionales a partir de las cualidades de los objetos elementales. El nuevo paradigma trata de priorizar las interacciones de carácter continuo o estable en que participa cada elemento de la organización.

Se toman como condicionantes filogenéticas aquellas características comunes que una organización comparte con todas las otras dedicadas a su misma rama o actividad. Las llamamos condicionantes ya que dichas características operan como restricciones en la elección de cursos alternativos para la organización. Así, por ejemplo, una acería no puede proponerse reducir sus volúmenes de producción más allá de un cierto piso frente a una reducción en la demanda interna, dado que la naturaleza de sus procesos continuos se lo impide. Por lo tanto, debe elegirse entre otras alternativas, como ser la captación de mercados externos para colocar sus excedentes de producción.

Llamamos condicionantes ontogenéticas a las que surgen de la historia singular de una determinada organización. Siguiendo el ejemplo anterior, si esta compañía no hubiera realizado anteriormente alguna operación de exportación, su desconocimiento de los factores y las leyes de juego que rigen la actividad en relación con los mercados externos configuraría una restricción, por lo menos inmediata, para el logro de la solución propuesta.

La organización como esquema sociocultural es un fenómeno emergente, que no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes. Las propiedades emergentes, como la cohesión o la identidad organizacional, están mostrando la manera como la interacción transforma los contenidos de las conductas elementales. Por ejemplo, el poder en las organizaciones sociales se ejerce a partir de múltiples lugares y como parte de un juego de relaciones desiguales y móviles. En estos casos no es factible sostener que existe una decisión individual y hegemónica que sea la fuente (o la causa) del poder, porque se trata de una trama, en un dominio en el cual actúan distintos participantes.

La policausalidad implica entonces el reconocimiento de la eficacia causal de las múltiples dimensiones que configuran el espacio organizacional. Una determinada conducta (si tal cosa es aislable en un comportamiento social complejo) sólo podrá ser explicada en términos de la composición de estos múltiples niveles, con la dificultad adicional de que muchas de ellas operan de modos relativamente independientes entre sí. Por ejemplo, puede pensarse en el problema de relacionar la conducta de un jefe de sección de un banco que está preocupado por problemas familiares, preocupación que coexiste con la aparición de una norma del Banco Central que modifica pautas de funcionamiento de la organización. Se trata de eventos independientes entre sí, cuya simultaneidad puede determinar, sin embargo, una particular perturbación que la organización deberá metabolizar. Frente a las dificultades introducidas por la imposibilidad del operador de percibir toda la variedad que despliega una organización, cualquier explicación seguirá siendo limitada y parcial.

2. EL EQUILIBRIO DINÁMICO

Bajo el paradigma de la complejidad, la dinámica de la organización es el producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios. De una manera esquemática puede afirmarse que dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones propias del sistema. La amplificación de dichas variaciones, o bien su absorción, resulta del funcionamiento de los mecanismos de regulación y de las condiciones emergentes no previsibles.

El concepto de equilibrio se utiliza para hacer referencia al estado en el cual no se observen tendencias hacia el cambio de las variables. El equilibrio se refiere a múltiples estados que presenta la organización, de acuerdo con los procesos que se toman como objeto de estudio. A su vez, las situaciones de equilibrio se van desplazando de sus puntos de origen. La estabilidad del conjunto se constituye entonces sobre bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes.

Las acciones en la organización no se dirigen todas en igual sentido hacia un equilibrio en especial, sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilicen, siendo esos niveles cambiantes. Las acciones que producen orden también provocan desorden sobre otros dominios de la organización. No es factible entonces un orden, sino varios puntos de

estabilización que coexisten. Por ejemplo, la coexistencia sin tendencias disruptivas en el nivel político, en lo social, en el campo de la tecnología y en otros ámbitos que corresponden a la especificidad de cada organización. La dinámica se basa en la interacción continuada entre dichos ámbitos, que desplaza la organización hacia niveles crecientes de complejidad en sus estructuras internas.

3. CONCEPTO DE RECURSIVIDAD

El paradigma de la complejidad explica el funcionamiento de las organizaciones sociales a través de procesos que cierran sobre sí mismos, es decir, que se regeneran. El cierre no necesariamente se produce por el control de salidas (por retroalimentación), sino por la conservación de la actividad grupal, por las actividades vinculadas a la supervivencia. Decimos que la organización es un fenómeno de clausura porque ella procesa los impactos externos según sus propias coherencias internas, es decir, según el modo en que está intrínsecamente constituida.

Se admite que la organización construye sus propias constricciones y reglas, no las copia ni tampoco representa en su interior imágenes externas. Las organizaciones no se desarrollan a imagen de su medio externo porque se asienten sobre sus propios rasgos y en las propiedades que emergen de su funcionamiento. Esto no niega que además están sometidas a normas metasistémicas que operan como restricciones a su autonomía. En el marco de su funcionamiento interno se utiliza la idea de la recursividad para destacar que en los procesos organizacionales no existe un principio o un final que puedan distinguirse físicamente.

La recursividad como fenómeno funcional implica un recomienzo continuo, un ciclo no interrumpido. Es el recuerdo del futuro en el sentido de que el tiempo próximo se entiende a partir de las imágenes de procesos en el pasado. El observador selecciona niveles de recursividad y esos niveles son autónomos, con la condición de mantener el enlace entre la organización que se estudia y los metasistemas que la rigen.

El observador, al seleccionar una organización, está realizando un corte arbitrario en un marco de niveles inclusivos; hace una selección de fronteras para definir una unidad o conjunto. Este corte no es para seccionar sino para resaltar un aspecto estructurado de la realidad. El origen de una definición de nivel de recursividad es el foco de atención en un momento determinado. Aun cuando las partes aparecen y desaparecen, el todo continúa. Estudiando la recursividad estructural vemos que los niveles se encapsulan o anidan en otros niveles donde cambia la lógica, así como el lenguaje utilizado.

En cada nivel se repiten funciones o estructuras físicas respecto del sistema mayor; por ejemplo, la recursividad célula-órgano-individuo. Además, en cada nivel está presente el fenómeno de la autonomía. Los elementos son renovados o reemplazados (autogenerados) en forma continua, pero se mantiene la organización interna. Es importante reconocer que los distintos niveles de recursividad existen en forma simultánea, excluyéndose la idea de engranajes o encadenamientos, porque la organización recursiva no es secuencial.

4. ORDEN EN EL RUIDO Y A PARTIR DE ÉL

El paradigma de la complejidad reconoce la posibilidad de una continuidad y estabilidad en el sistema como resultado de la acción de factores no encadenados, que tienen orígenes independientes entre sí.

Existen distintas posibilidades de orden, el cual no necesariamente está asociado con lo fijado en los planes y programas de la organización. Los factores que intervienen son los siguientes:

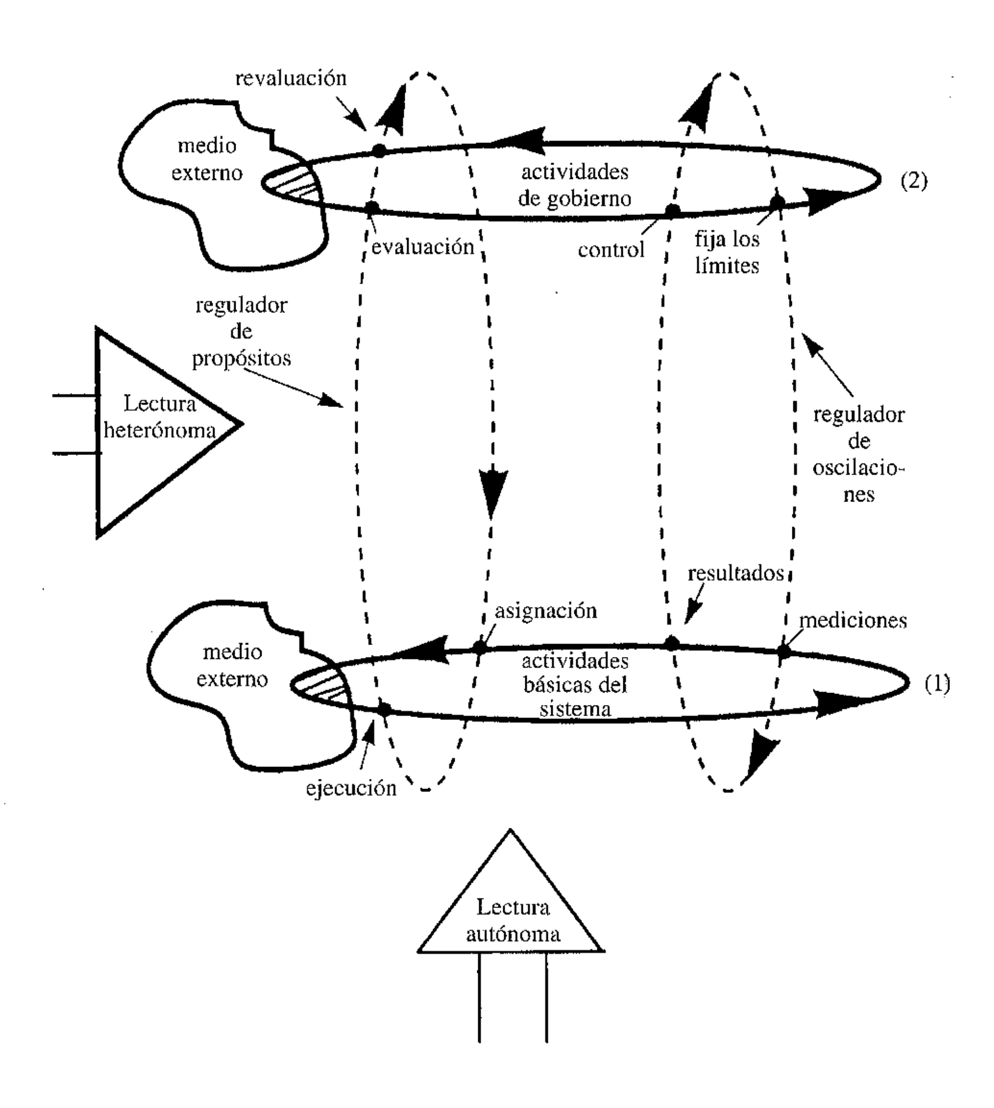
a) las restricciones, límites y determinaciones que son propias de los elementos materiales y los componentes culturales de la organización; para las partes componentes no todos los estados son igualmente posibles y tampoco lo son las asociaciones entre ellas;

b) ciertas interacciones posibles o selectivas o admisibles que, en ciertas condiciones, pueden servir de unión a los elementos constitutivos de la organización;

c) una fuente cambiante de energía no direccionada, que lleva a encuentros aleatorios o desordenados, algunos no provocados y otros buscados o programados;

d) la producción de numerosos contactos, de los cuales algunas interacciones resultan más estables, y se convierten y se fusionan en estructuras que resisten a otras fuerzas disruptivas. En este sentido, la organización es emergente.

El sistema que emerge se califica como viable en el sentido que sobrevive a entornos aleatorios, y es operacional, es decir capaz de ge-



(1) Nivel 1 de recursividad (Unidades operativas)
(2) Nivel 2 de recursividad (Metasistema)

Figura 1. Niveles de recursividad en organizaciones

nerar transformaciones o extenderse hacia formas más complejas, diversificarse. Orden a partir del ruido, en este contexto, significa reconocer la posibilidad de perturbaciones aleatorias que alejan a la organización de su estado preexistente. Por ejemplo, en una empresa familiar el fallecimiento del propietario lleva a una nueva estructura de poder. Orden en el ruido significa que estas organizaciones estarán siempre en un medio incierto (no controlable) y expuestas a variaciones internas que sólo parcialmente pueden regularse. Es en este marco donde logran estructurarse.

5. LA FORMA DEL TIEMPO

En el paradigma de la simplicidad hemos visto que el tiempo aparece como un proceso que es reversible, es decir, que es posible retroceder desde un estado actual a un estado inicial que se conoce como el origen. En el paradigma de la simplicidad, los procesos en la organización son deterministas, son ahistóricos; la misma causa lleva a iguales consecuencias, que son previsibles y reversibles. Lo característico es asignar a las actividades organizacionales un antes y un después, por ejemplo, cuando se separa entre las causas y los efectos de una acción.

La simplicidad implica también que las acciones organizacionales se estudian reduciéndolas a sus partes elementales. Se explica que estas partes se repiten o reiteran en su funcionamiento siguiendo ciertas reglas individuales. Por ejemplo, en cada ciclo de ventas, financiación o producción, se encuentra la repetición de una misma secuencia de actividades. Hay en este esquema una flecha del tiempo unidireccional, ya que todo se mueve en el mismo sentido (hacia adelante o en retroceso).

La idea de cronología y secuencia en las actividades es la que permite la explicación causal, tal como hemos visto al tratar la noción de causalidad lineal. Bajo el paradigma de la simplicidad, los procesos son repetibles con igual probabilidad en distintos momentos y también en lugares diferentes, si las condiciones de origen son semejantes.

La aplicación de estos conceptos en los sistemas aislados que operan libremente, sin intervenciones externas, permite desde el enfoque de la simplicidad demostrar que el paso del tiempo es hacia la degradación y la uniformidad, y que éstos son los estados más probables del sistema. Esta noción del tiempo, cuando se aplica a la organización considerada

como un conjunto aislado, muestra al sistema sometido a un proceso continuado de desgaste, degradación y envejecimiento, sin posibilidad de mantener su diferenciación respecto del entorno.

Debemos destacar que esta concepción del tiempo no es aplicable al estudio de fenómenos complejos y más específicamente, a las funciones de conservación de los grupos sociales. El estudio de estos grupos no constituye una búsqueda de las causas primarias o eficientes de las conductas observables, sino en hallar las interdependencias y los modos de relación entre los componentes. En las organizaciones complejas estamos en presencia de una causalidad circular; por ejemplo, en los procesos homeostáticos puede afirmarse que el tiempo no transcurre, no corre, porque estos procesos no tienen una dirección necesaria. La direccionalidad en las organizaciones complejas no está en el tiempo, sino en el dominio de los propósitos o las políticas de sus miembros.

Decimos que para el análisis de organizaciones complejas el tiempo es irreversible en el sentido que no puede aplicarse el conocimiento de un estado actual para explicar el pasado, para retrotraer el presente. Así, en los bucles de retroacción, la causa y el efecto aparecen confundidos. La génesis de nuevas formas proviene de esta interrelación y no de un impacto externo. En la evolución de los sistemas sociales complejos intervienen los procesos recursivos, según los cuales la organización dispone y pone en marcha, o bien genera, los recursos que permiten su evolución posterior.

A. Los tiempos en la organización

La noción del tiempo se utiliza en la descripción de las organizaciones, con diversos motivos:

a) para identificar el momento en que ocurrió o habrá de ocurrir algo, por ejemplo los datos sobre la fundación de la organización o el lanzamiento de un nuevo producto;

b) para dar una idea comparativa de la duración de un proceso desde su inicio hasta su finalización, como el ciclo lectivo en una escuela;

c) para definir una serie o cronología, un encadenamiento de eventos que muestra el orden temporal de los procesos y que permite "ubicar" el lugar de cada componente en un orden mayor; por ejemplo, para mostrar cómo la organización ha crecido a través del tiempo, o un cronograma de fabricación,

d) como función de distribución, es decir, la cantidad de sucesos u objetos que caen dentro de un plazo o lapso de tiempo; por ejemplo, los días de rotación de inventarios por tipo de productos.

En todos los ejemplos citados se recurre al tiempo que denominamos "externo". Se trata de un tiempo irreversible que: a) "transcurre", y b) es una unidad de medida que el observador toma para referenciar realidades organizacionales. Actividades como la producción y venta se explican con dicha vara a través de pronósticos, presupuestos y cronogramas. Es un tiempo que la organización no puede alterar, que "pasa" para todas las organizaciones como marco de referencia, independientemente de sus decisiones. Es un tiempo guiado por husos horarios, definiciones geográficas y cósmicas.

Pero esto no es todo. También en las organizaciones existe un tiempo que ellas mismas elaboran y con el cual operan en el espacio de sus actividades productivas. Son también y se expresan como horas o meses, pero es la organización quien elige e interviene en dicha definición. Por ejemplo, la adopción de una temporada, la duración de su producción, de su campaña publicitaria, la vida útil de sus productos o la extensión de las carreras en la Universidad. Es un tiempo complejo porque coexisten en él múltiples procesos endógenos. Estos procesos se organizan en ciclos, en conjuntos de actividades que se repiten, son continuas y se renuevan. Cada uno de estos ciclos tiene su periodicidad, su tiempo distinguible.

Es posible entonces distinguir en las organizaciones múltiples ciclos funcionales, tales como los de fabricación, mantenimiento y divulgación. Como vemos, los ciclos de la organización difieren en cuanto a su naturaleza pero se relacionan por ser complementarios (no independientes entre sí).

Uno de los elementos de la viabilidad de las organizaciones es precisamente la congruencia en las relaciones entre "sus" tiempos internos. La existencia de la organización nos está demostrando que los tiempos de sus ciclos son congruentes. En este sentido, la Administración de organizaciones es un conjunto de conceptos y políticas que buscan esa congruencia entre los tiempos internos, y entre éstos y el tiempo externo. Esta búsqueda se ubica en el dominio que hemos denominado "de los propósitos".

B. Concepto de ciclos en el tiempo interno

La existencia de ciclos en la organización constituye la parte reversible de los tiempos que denominamos internos. Los procesos o actividades que componen los ciclos son recursivos en el sentido de que no hay ruptura y se hace indistinguible el estado final (como terminación) respecto del estado inicial. La lógica del tiempo cíclico es la secuencia y la vuelta del estado final al estado inicial.

Estos ciclos son reproductivos en el sentido de que ellos generan las condiciones para asegurar su continuidad. Sus mecanismos no envejecen (operen o no). Los procesos (finanzas, producción, comerciales) son recursivos porque en ellos lo importante es mantener el funcionamiento, y el tiempo se transforma en reversible.

En los fenómenos evolutivos o generacionales de las organizaciones hay una irreversibilidad que se identifica como la flecha del tiempo. El tiempo evolutivo es lineal, va en un solo sentido, hacia nuevos estados o productos. El concepto de propósitos en las teorías sobre Administración supone el uso del tiempo en el sentido lineal. En cambio, los mecanismos relacionados con la preservación de la identidad no son intencionados; ellos se reiteran, se ritualizan, son recursivos. De esta forma, el concepto de ciclo está presente en la explicación de los rasgos de la invariancia organizacional.

Son ejemplos de tiempos internos la duración de un proyecto de investigación y desarrollo de un nuevo producto, el carácter diario de las cobranzas, la demora en descifrar los códigos en las comunicaciones, el tiempo de procesamiento en el aprendizaje.

El tiempo externo es el tiempo de la incertidumbre: no existen dudas sobre los cuándo de las operaciones desde el punto de vista de la propia organización. En la medida que la organización funciona, para ella el problema está resuelto. El observador es quien proyecta su ignorancia sobre los tiempos al utilizar una escala externa para entender los ciclos internos.

En las organizaciones existen uno o más ciclos que predominan sobre los demás: el macrociclo, llamado así no por su duración, sino por su importancia. El macrociclo es un rasgo de identidad fuerte, determinante de los ciclos, y prevalece por sobre los demás. Por ejemplo, si la enseñanza de la matemática superior demanda cinco años, es éste un rasgo constituyente de la Facultad de Ciencias Exactas. En el cuerpo humano el funcionamiento del corazón, caracterizado por un ciclo de corta duración es, sin embargo, mandante de ciclos más largos. En el negocio de los vinos finos, el tiempo necesario de añejamiento manda sobre las ventas, los créditos y las inversiones. El rol de las finanzas es lograr congruencia entre los tiempos de producción, añejamiento y ventas

Los procesos de adaptación al entorno que co-organiza son de dos tipos: los que armonizan ciclos externos con ciclos internos, por ejemplo la estacionalidad en la industria textil y en las fábricas de helados, y los que disparan reacciones internas frente a variaciones no repetitivas del entorno. Ambos requieren la existencia de ambientes interpuestos que generen la congruencia entre los tiempos externos y los internos. En este sentido, no hay adaptación al medio: hay adaptación a la adaptación. Organización y medio ambiente se adaptan respecto de algo que tienen en común, que son los ambientes interpuestos, que operan como membranas osmóticas.

C. Identidad y dimensiones del tiempo

En los análisis clásicos de la organización, el tiempo es considerado como un recurso que interviene en los procesos productivos. Prevalece la idea del tiempo externo, algo que se emplea o se aplica a la organización, y se utiliza como un marco de referencia (o restricción) a las decisiones de las actividades de planeamiento y control. Largo o corto plazo, futuro o pasado, puntual o de rutina, la Administración utiliza el reloj externo como instrumento para las actividades de organización.

Nuestra posición es que el marco de referencia que ofrece el tiempo externo sirve al análisis organizacional cuando se lo pone en relación con ciertos denominadores internos. El tiempo es un elemento de la invariancia organizacional, en el sentido de que la identidad involucra ciclos que se caracterizan por cumplirse de una manera que es propia de cada organización. El concepto de tiempo interno incluye varias categorías de análisis:

a) el tiempo de la degradación o entrópico, que indica para cada organización el margen disponible hasta que desaparece como sistema si no se hace nada o si sólo continúa como hasta ahora;

b) el tiempo del desarrollo o creativo, durante el cual la organización es capaz de autogenerar nuevas formas o modos de funcionamiento; es

el tiempo que demandan los fenómenos de adaptación y renovación estructural;

c) el tiempo metabólico o ciclo de la transformación recursiva, en el que importa la producción de los medios de supervivencia y no necesariamente el producto o servicio final;

d) el tiempo de las regulaciones que son necesarias para darles estabilidad a los valores del sistema; es el lapso necesario para procesar las perturbaciones y volver a las condiciones de origen (homeostasis).

Los rasgos de identidad tienen una dimensión temporal y, por lo tanto, pueden ser estudiados en las categorías aquí mencionadas. Pero no tienen una duración limitada, ya que la identidad no empieza ni termina según programas o esquemas de producción. La permanencia de los elementos de identidad está mostrando la existencia de una sincronización entre ciertos ciclos internos dominantes. Estos ciclos de actividades se comportan como relojes internos, son congruentes como mínimo respecto de los núcleos de invariancia y le dan continuidad a la organización.

La invariancia plantea sus requisitos de tiempo, y si no se cumplen, la organización se altera. Un requisito puede ser el tiempo durante el cual se producen ciertas actividades. Allí podemos hablar de tiempo dominante. En otros casos, la invariancia presenta alternativas en cuanto al tiempo en el que pueden ser realizadas las actividades congruentes con la identidad.

6. ANÁLISIS SINCRÓNICO Y DIACRÓNICO

El análisis sincrónico se refiere a las relaciones entre factores de la organización que son válidos para un punto determinado en la trayectoria del sistema analizado. La perspectiva sincrónica muestra: a) los contenidos, dirección y sentidos en que las fuerzas están operando, y si éstas son o no convergentes, y b) la congruencia entre los diferentes tiempos internos de los procesos críticos o determinantes en la organización.

A los efectos del análisis sincrónico, las organizaciones en funcionamiento pueden caracterizarse a través de variables complejas que llamamos variables de estado. Estas variables son funciones de las múltiples fuerzas que coexisten y pueden actuar en muchas direcciones. La resultante de dichas fuerzas se mide por la variable de estado. Estas variables indican al observador la existencia de estados cohesivos o estados dispersivos, y toda la gama intermedia entre estos dos extremos.

La cohesión es un atributo que se mide respecto de la propia organización. Los estados cohesivos indican la presencia para un momento determinado (no es tendencia), de una amplia congruencia entre la estructura y los rasgos determinantes de la identidad. Los estados dispersivos muestran para un momento una menor congruencia, y generalmente son un anuncio de la proximidad de transformaciones estructurales.

Las variables (fuerzas) organizacionales que coexisten en la situación observada y que caracterizan al estado de la organización, son las siguientes:

a) los aspectos racionales y de carácter prescriptivo que emanan de los esquemas administrativos, tales como la asignación de roles, distribución de recursos y criterios para la toma de decisiones;

b) los esquemas culturales, tales como las ideas y valores, las creencias y pautas de conducta que forman la cultura de la organización;

c) los requisitos planteados por la tecnología que utiliza la organización, las formas de interacción hombre-máquina que se derivan de los modos vigentes de producción;

d) los objetivos enunciados, tanto para el corto como para el largo plazo (algunos en curso de implementación). Otros factores teleonómicos tales como proyectos especiales y necesidades de supervivencia, que guían las elecciones de los individuos, en tanto son miembros de la organización;

e) los modos de relación entre los participantes, tal como son establecidos y reconocidos por ellos. Se incluye este factor en los fenómenos de autoridad, prestigio, poder e influencia. En estos modos también se incluyen las motivaciones e intereses personales llevados a la organización;

f) la presión del tiempo, tanto el referido a los ciclos internos de transformación como las exigencias que surgen de los tiempos de la naturaleza o externos; en este sentido, pueden existir retrasos, premuras o distensiones para las situaciones observadas;

g) el clima en la situación, en el sentido de tensiones y equilibrios que el observador y los participantes perciben en el lugar que ellos comparten en la organización.

Estos factores (o fuerzas organizacionales) coexisten en la situación observada. Ellos nos brindan información acerca del estado de la organización. Los antagonismos que se observan entre estos factores no son críticos por sí solos, ya que de alguna manera se resuelven contra la eficacia del sistema. Sin embargo, la observación de una sucesión de estados dispersivos, caracterizados por el antagonismo manifiesto de las fuerzas en juego, indicará una trayectoria en conflicto.

La aproximación sincrónica hace posible una visión actual del fenómeno organizacional. Pero esta visión o instantánea que pretende ser actual, tiene algunas salvedades como las siguientes: a) no permite conocer aquello que se mantiene sino aquello que existe; b) lo observado no es necesariamente simultáneo, sino lo visible ahora de algo que puede haber ocurrido (y desaparecido); c) las interrelaciones se desarrollan en el tiempo, de manera que sólo se percibe una instancia de la relación, pero no la relación misma, que es un proceso; d) hay elementos virtuales (no manifiestos) o posibles, cuya lectura no es fácil para el análisis instantáneo, pero que son igualmente poderosos en cuanto al carácter de los estados. Existe, entonces, un estado de cohesión aparente y otro genuino que, por los motivos expuestos, no es accesible al observador.

En teoría, un análisis sincrónico debería exhibir o servir para mostrar el modo en que se integran los factores organizacionales, su interacción para un momento determinado y el peso de cada uno de dichos factores en el mantenimiento de la entidad del sistema social. El análisis sincrónico es estructural en el sentido de que la valoración de cada elemento se hace considerando la ubicación de los restantes. En otro momento, el mismo elemento o factor, sin cambios internos, aparece con mayor fuerza relativa por las transformaciones en su entorno.

En los hechos, la visión actual (como instantánea) tiene problemas vinculados a la posición y las posibilidades del propio observador. Un problema es el desfase existente entre la producción (el evento o suceso) y la manifestación de lo producido. Los desequilibrios que muestra el sistema en una visión sincrónica son manifestaciones de algo que, en parte, ya sucedió.

El análisis sincrónico permite visualizar las fuerzas que están operando en las estructuras de la organización. Pero a los efectos de predecir o entender las trayectorias o transiciones de un estado a otro, dichas fuerzas no deben tomarse como causales o determinantes. Las transformaciones se producen en función de la particular red de interacciones

que constituyen la organización del sistema en estudio. Estas relaciones de organización procesan las presiones coyunturales, como también los efectos perturbadores del contexto. El análisis sincrónico permite al observador tomar distancia de los factores teleonómicos que desde el exterior se enuncian como orientadores del sistema; privilegia entonces aquello que se observa (lo visible) por sobre los enunciados que proyectan o asignan objetivos a la organización.

El análisis sincrónico es válido para conocer las relaciones que en un momento determinan los estados de la organización, por ejemplo, los factores presentes en una huelga o en las estructuras vigentes de poder. La sincronía se refiere a un espacio físico y social, y requiere asignarle fronteras al sistema. Vemos el particular equilibrio de fuerzas (opuestas, complementarias, paralelas) en un momento. En este espacio, cada elemento actúa desde un lugar diferente: por ejemplo, en una prisión los lugares del médico, de los prisioneros, de los carceleros, de los jueces, de los oficinistas se conjugan en un momento definiendo una relación sincrónica.

Cuando el objeto del análisis es hallar razones o explicaciones a la evolución de la organización, o bien de una variable de la organización, es necesario un enfoque diacrónico. Este enfoque se basa en seguir el comportamiento de dicha variable a través del tiempo. Aquí aparecerán los conceptos de causa, motivo, intencionalidad y ciertas variables condicionantes que explican el cambio y permiten intentar predecirlo. Así por ejemplo, podemos distinguir qué elementos son fuentes de crisis o rupturas, y cuáles otros provocan refuerzo y cohesión en grupos tales como un taller, fábrica, templo o sala de urgencias.

Para el análisis organizacional no es suficiente con identificar las fuerzas que coexisten en cada momento, los rechazos y las atracciones (sincronismo). También se requiere observar la trayectoria de la organización y conocer sus reglas internas de transformación estructural. Lo sincrónico muestra lo estructurado, mientras que lo diacrónico descubre las propiedades estructurantes del propio sistema.

Ambos abordajes están mostrando la diferencia entre el estar (la estructura) y el devenir (la trayectoria) de un sistema. La explicación se completa diciendo que la identidad representa el ser del sistema y éste es un concepto de nivel "meta" respecto de los conceptos de devenir y estructura.

En el análisis diacrónico, un estado (como el clima interno, la

cohesividad, el control) se explica por sus valores anteriores. Intervienen en lo diacrónico factores históricos tales como las condiciones fijadas en la creación de un hospital en cuanto a la población a ser atendida y los servicios a prestar. Esta perspectiva permite afirmar que un factor determinado (por ejemplo, un objetivo) o bien una relación entre factores, ha cambiado o se ha mantenido invariante. El poder de los profesores sobre los alumnos se realiza en muchos momentos diferentes y de distintas maneras: en el aula, en los exámenes, en las normas disciplinarias y aun durante las vacaciones. Es ésta una manifestación sincrónica, pero también es un rasgo que caracteriza a través del tiempo a la escuela y le otorga continuidad y estabilidad al sistema. En el mismo momento vemos y tomamos elementos para la explicación de las relaciones de poder. Vemos las relaciones en el análisis sincrónico, y además el poder adquiere sentido como proceso organizacional a través del abordaje diacrónico.

En las organizaciones sociales no se puede volver atrás en las situaciones, pero se puede restablecer un rasgo o propiedad del conjunto por vías del análisis diacrónico. Lo diacrónico permite una reversibilidad comprensiva (sirve a la comprensión). Por lo tanto se relaciona con el dominio de experiencia y el marco teórico del observador. A través de lo diacrónico se construye una visión que realimenta los procesos de simbolización, esto es la asignación de sentido a lo que vemos en una lectura sincrónica, porque en las situaciones organizacionales la significación no está dada sólo por las fuerzas del momento.

La perspectiva diacrónica también implica estudiar las actividades que sirven de articuladoras y los procesos que otorgan continuidad a la organización, tales como las comunicaciones, el planeamiento, la motivación. Este enfoque permite detectar rasgos de invariancia o identidad que los estados o contingencias no afectan, rasgos que distinguen a la organización como unidad.

Ambos enfoques son utilizados en el abordaje sistémico de las organizaciones y no se excluyen; están unidos de manera simbiótica porque se necesitan mutuamente. Por ejemplo, las reglas de transformación (regulaciones) están en la observación, pero no pueden interpretarse con una sola imagen. La complementariedad entre estos enfoques es análoga a la relación figura-fondo. Al fijar la atención en el sincronismo entre ciertas variables (que se hacen figura), la perspectiva diacrónica se transforma en fondo. Ambas realidades no se pueden ver (abordar) simultáneamente.

Lo diacrónico permite conocer la trayectoria (ontogénica), y a partir de ella, tiene sentido decir que la organización va en una dirección. Lo diacrónico considera las reglas de transformación y esto implica suponer que si no existe intervención externa, la organización marcha (como resultado de dichas reglas) en el sentido de estados alternativos tales como el crecimiento, o la estabilidad o la desviación o la degradación. En el análisis diacrónico está presente el proceso de simbolización que permite calificar el sistema como disruptivo, integrativo, destructivo.

El enfoque sincrónico nos mostrará al sistema como algo funcionando, con antagonismos y conflictos o sin ellos, pero funcionando como conjunto. Lo sincrónico es inductivo: hay una observación y a partir de ella una inferencia sobre el estado del sistema. Este enfoque tiene la limitación de ver sólo los efectos, situación análoga a la de observar la luz de una estrella que ya no existe. Pero esta limitación es también la razón del análisis sincrónico que no hace depender la interpretación de una relación a la historia de sus componentes, sino de las condiciones que intervienen en cada situación concreta. Más allá de la historia, en las relaciones laborales, el peso de la política sindical es variable según la representatividad del sindicato y el marco legal vigente en un momento determinado.

Hemos visto que el análisis sincrónico concibe la organización como un campo de fuerzas que están actuando sin conocer su posibilidad de permanencia o su carácter contingente. Esto significa que una intervención sólo basada en lo sincrónico puede acentuar el conflicto; por ejemplo, cuando en una Iglesia se sanciona a uno de sus feligreses por una falta moral desconociendo su conducta anterior y ello lleva a un distanciamiento mayor por una desviación que podría haberse corregido sola.

La idea de la autoorganización es visible a través del análisis diacrónico porque es posible observar cómo los procesos de regulación y las reglas internas de transformación preservan la continuidad, la autonomía y la identidad del sistema, resolviendo las crisis estructurales. Lo diacrónico no mide el efecto del tiempo sino las reacciones internas del sistema frente a las perturbaciones del exterior. En este sentido, decimos que el estudio de las relaciones entre ambiente y organización es diacrónico y se refiere a la historia de los acoples de la estructura con otros sistemas en el entorno. No hablamos de tiempo cronológico sino

de tiempo de relaciones entre sistemas que realizan su identidad a través de sus acoples.

A los efectos del análisis organizacional, la distinción entre sincrónico y diacrónico no es sólo una cuestión conceptual. Estos enfoques están mostrando aproximaciones metodológicas diferentes, que implican el uso de técnicas de observación también distintas. Por ejemplo, el control de asistencia diaria en un taller implica una observación sincrónica. En cambio, el estudio de la incidencia del ausentismo sobre la trayectoria de la fábrica implica un análisis diacrónico que requiere proponer y observar la correlación entre ciertas variables de estado (productos, horas trabajadas) y el seguimiento de la evolución de estas variables en el tiempo. Hay una búsqueda de correlaciones y de causalidad. Lo sincrónico enfatiza la contemporaneidad de las relaciones, tal como ocurre con los síntomas de una enfermedad, que aparecen juntos. Una crisis también es una lectura sincrónica en el sentido de que está mostrando la coexistencia de valores pertenecientes a distintos órdenes institucionales.

Veamos uno de los errores metodológicos derivados de abordajes esquemáticos o parcializados en un grupo social, errores derivados del paradigma de la simplicidad. En un hospital, la enfermedad puede analizarse utilizando una perspectiva individual para cada paciente. Una posible obstinación de los médicos en esta perspectiva individual, y la falta de comunicación con otros servicios que están enfrentando situaciones similares, impedirá reconocer el carácter endémico o epidémico de dicha enfermedad en pacientes individuales (significante), en cuyo caso es más importante como criterio para la intervención médica el enfoque hacia el contexto y la acción preventiva que sobre la comunidad debe ejercerse (significado, simbolización).

En el cuadro que sigue se distinguen los conceptos vinculados al análisis sincrónico y diacrónico. Algunos aparecen como pares en el sentido que se complementan en el análisis de una situación compleja. Cada concepto dispone de una metodología que le es propia, y técnicas también distinguibles. Los métodos de correlación se aplican al estudio de la dinámica, mientras que las técnicas de relevamiento hacen a una descripción estática. Cada concepto permite contestar preguntas diferentes respecto de la misma situación organizacional.

SINCRÓNICO	*DIACRÓNICO*
• Crisis	• Evolución
• Dialógica	• Dialéctica
• Control (como estado)	• Monitoreo (proceso)
• Morfoestasis	• Morfogénesis
• Estática	• Dinámica
• Atemporal	• Temporal
• Ahistórico	• Histórico
• Contemporaneidad	• Causalidad
• Autónomo	• Determinismo
• Complejidad	• Contextualismo
• Desequilibrio	• Homeostasis
• Significante	• Significado
• Decisiones	• Políticas
• Sin propósitos	• Intencionalidad

7. LA ILUSIÓN DE LOS OBJETIVOS

El enfoque de la autoorganización se caracteriza por plantear los acoples y relaciones de la unidad con su entorno y destacar la capacidad de las organizaciones sociales complejas para generar en forma continuada sus propios elementos constitutivos, aquellos que la mantienen en funcionamiento.

El marco de referencia teórico del enfoque está integrado por proposiciones de mayor nivel lógico en el sentido de que son determinantes de las deducciones que llevan hasta los hechos concretos de la realidad organizacional. Estos macroconceptos son de carácter descriptivo, se refieren a hechos permanentes en el sistema, no modificables por el operador, y también independientes de los deseos de los participantes y de sus acciones individuales.

El enfoque es una explicación de la lógica que corresponde o es propia de la vida en las organizaciones complejas, sus rasgos permanentes, sus modos de transformación en el tiempo. Ello implica desplazar el foco de atención desde los objetivos y funciones hacia los procesos internos, cuya única justificación es que la organización los produce para sí misma, para su supervivencia. La autoorganización se refiere a la realidad que permite generar y mantener relaciones cohesivas, por acuerdo, consenso o congruencia de intereses. El enfoque es un intento específico de

separar dicho estado de cosas en la realidad, respecto de las reflexiones y la posición particular del operador organizacional.

El paradigma de la complejidad que se utiliza en el estudio de autoorganización considera a los objetivos institucionales como los resultantes de cambiantes relaciones entre las partes; no son tomados como una definición previa que condicione el devenir de la organización. Bajo este enfoque, los propósitos son tratados como productos derivados, en cuanto a que están sujetos a las condiciones de existencia propia del sistema. Los objetivos pueden cambiar, ser definidos de múltiples maneras y también representar intereses de diferentes grupos internos o del entorno.

El enfoque de la autoorganización reconoce que hay una lógica presente en la creación, momento en el cual predominan en los razonamientos de las partes constitutivas los propósitos o proyectos específicos. Los conceptos de autonomía e identidad no operan plenamente en la etapa formativa, porque no existe una realidad organizacional. La creación no es azarosa, hay mucho de deliberado en la preparación de la fusión. Pero, en los momentos que siguen a la constitución, la realidad es una organización con sus dominios y modos de funcionamiento que pueden ser abordados por el enfoque de la autoorganización.

En esta obra hemos reconocido que la noción de propósitos interviene de múltiples maneras en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Por ejemplo en el momento de la creación, cuando los fundadores fijan sus acuerdos alrededor de ciertos objetivos. También los participantes en sus lugares de trabajo persiguen fines, sus actos son intencionales. Los grupos se reúnen para discutir los objetivos de su actividad. Los directivos definen planes para la organización. En el medio social se discute la razón de ser, la legitimidad de los propósitos de la institución. Las diferentes organizaciones también articulan sus propósitos para actuar en forma integrada en un medio más amplio. Queremos ahora destacar que desde la perspectiva de la autoorganización, los propósitos son considerados como variables emergentes; no son condiciones para la existencia de la organización. Es decir, no la definen, ni la determinan.

A lo largo de la obra, y desde una perspectiva interna de las organizaciones, hemos tomado los propósitos como componentes de la estructura, es decir, como uno de los dominios que se integran en la compleja realidad organizacional. Consideramos que los propósitos (los bienes y servicios, el producto, la efectividad) no intervienen como una fuerza externa que define el sentido u orientación de las actividades internas. Cuando alguien dice que el propósito de un hospital es curar, observa el sistema desde la perspectiva del medio social y de los usuarios. Cuando empleamos una visión interna, debemos admitir que son múltiples las interpretaciones acerca de lo deseable para el propio hospital. Sostener que todos sus miembros piensan en los logros y el desempeño de la organización, implica admitir el predominio de lo racional en las conductas. Es pensar solamente en términos de las consecuencias para las supuestas necesidades del sistema. Sabemos que ello no ocurre así, que los componentes no racionales, las motivaciones y significados tienen un importante papel en las actividades de la organización.

La asignación o el reconocimiento de propósitos a la organización es relevante para quienes hacen un análisis político de la misma o la consideran como un campo de luchas por el poder. Si bien las acciones de los participantes son motivadas e interesadas, también es cierto que son conductas sociales en el sentido que incluyen la expectativa por las conductas de los demás participantes y la continuidad de la organización. Como fenómeno social no tiene sentido pensar en participantes que destruyan aquello que es su campo de acción. Nosotros utilizamos el concepto de identidad para referirnos a la existencia de la organización como un campo diferenciado. La identidad no es una finalidad, un estado futuro ni algo deseado, sino una condición de existencia. Para el enfoque de la autoorganización, las estrategias, los planes, las políticas y toda otra manifestación de intencionalidad son parte de la estructura organizacional. Son una manifestación de la particular relación de fuerzas en el momento de la observación.

En el marco de la autoorganización no es correcto afirmar que un sistema social presenta desviaciones respecto de sus propósitos, salvo en un sentido literal, es decir, referido a lo establecido en sus estatutos, reglamentos, contratos o convenios. Decir que la organización presenta desplazamientos en sus propósitos es como sostener que la realidad son los planes y estatutos, y que las acciones concretas (cuando no cumplen los planes) son un error organizacional, un olvido de su realidad. Pensar que las organizaciones sólo funcionan siguiendo objetivos significa estudiar todo el sistema bajo una sola lógica, una sola racionalidad (la búsqueda de efectividad) y este criterio es válido únicamente para entender las decisiones programadas y el cambio planeado en la organización.

Es factible que ciertos rasgos de identidad o condiciones de existencia también sean presentados por el observador externo como propósitos de la organización. El observador podrá decir que la organización persigue su autonomía. Para nosotros, desde la perspectiva de la auto-

organización, la autonomía no puede ubicarse como un logro en el futuro, como un estado deseable, porque la autonomía y la cohesividad ya están presentes cuando el observador distingue al sistema como tal. Desde su lógica externa, el observador también puede afirmar que a través del cambio en sus propósitos la organización se adapta al entorno, cuando en realidad durante todo este tiempo el sistema ha continuado existiendo bajo sus propias pautas de interacción.

Cuando el observador considera a la organización como sistema la noción de propósito es parte de una distinción que él hace. Por este acto se otorga un sentido a las acciones del sistema, como acciones de una totalidad. Desde la óptica del observador externo la organización es una idea, una imagen, un constructo social, al cual luego se le reconocen necesidades y se le adjudican propósitos y una capacidad de adaptación al medio. Estas afirmaciones tienen el problema de la reificación, que consiste en tratar como objetos a los constructos sociales. La organización aparece como un sistema determinado, como dirigiéndose hacia ciertas metas, cuando en los hechos dichas finalidades también están definidas y emergen de las acciones de los participantes. De tal manera, las finalidades del sistema se le asignan desde afuera, y sus propósitos son argumentos, ideologías, una manera de buscar explicación a una realidad que funciona sin necesidad de dicha explicación y que –en términos de la autoorganización– se produce por sí misma.

Advertimos sobre el error de convertir en objeto, en sustancia colectiva, a las ideas y creencias. El problema de corporizar las construcciones culturales y distinciones del observador se encuentra en la base de la noción de los propósitos de la organización. Es como hablar de la vida y la muerte de la organización en el mismo sentido que la vida y la muerte de sus participantes. Esto sólo es válido en un sentido metafórico. En esta construcción metafórica el observador externo comienza por proponer que las organizaciones existen para algo, y luego explica que ese algo las sostiene y que si lo pierden habrán de desaparecer.

Son los participantes quienes tienen motivaciones y actos intencionales; al elaborar significados, incorporan como factor a las definiciones de su rol en la organización y las acciones esperadas de los demás. Los propósitos emergen y tienden a ser congruentes con las pautas de interacción recurrentes en cuyo marco se construyen. De todas maneras es posible hablar de propósitos organizacionales considerando que la sustitución de los miembros en una organización no afecta necesariamente los modos establecidos de relación, y que los nuevos miembros incorporarán los propósitos ya existentes como un elemento de sus modelos de organización.

Explicar la organización desde el dominio de los propósitos es considerarla como un artefacto, tomarla como un objeto que se entiende por sus usos y por la razón para la cual se piensa que fue construido. El observador además puede vincular el artefacto al ambiente en donde funciona y buscar correlaciones. Pero la organización es un sistema activo y autónomo y no puede explicarse por sus aplicaciones y su adaptación a las exigencias del medio. En este caso el observador debe ampliar su descripción y desplazar su atención hacia las pautas internas de interacción y la red de significados que mantienen al sistema en funcionamiento. La explicación de la continuidad y la cohesividad del sistema no requiere una finalidad que la sostenga.

No estamos negando el valor instrumental de la noción de propósitos, como idea fundante de las acciones de los operadores organizacionales. Razonar en términos de propósitos es imprescindible cuando se trata de intervenir sobre los procesos de la organización (por ejemplo en las actividades de planeamiento, gestión y control). Cualquier intervención, aun desde el marco comprensivo de la autoorganización, estará marcada por la relevancia de aquellos propósitos que el operador considere convenientes desde su punto de vista.

Se puede preguntar a un participante acerca de sus propósitos en la organización; también es posible evaluar el proceso de toma de decisiones en un grupo. Pero no es posible interrogar a una organización acerca de sus objetivos. En última instancia, éstos se hallan vehiculizados por los integrantes, por los documentos y los acuerdos que ellos producen. En esta visión estamos reconociendo implícitamente que el concepto de intencionalidad está presente en la cotidianidad de las acciones individuales y grupales pero, en el plano de la organización, la noción de propósitos del conjunto es una ilusión, una metáfora construida por el observador.

8. REVISIÓN DEL CONCEPTO DE ADAPTACIÓN

La adaptación se entiende como un proceso que ocurre en el nivel de lo estructural; no afecta los rasgos de identidad. Las reglas que definen la coherencia interna del sistema no se modifican por los flujos de información desde el exterior o modificación ambiental. La adaptación es una transformación interna que resulta de la conjunción o acople de los factores ambientales y las capacidades internas, pero considerada a partir de la realización de la autonomía, no de los objetivos o de las funciones sociales u opiniones del observador externo.

Para que ocurra una adaptación es necesario que en el sistema se reajusten las relaciones internas a los efectos de otorgarle continuidad a la

variación que se incorpora a la estructura vigente. La perturbación es tratada bajo las reglas de transformación que existen en el sistema, y su incorporación demuestra que ha pasado el filtro de la viabilidad. Es una autoconstrucción con el apoyo de recursos del entorno.

La organización social crea un medio en el cual se realizan las transformaciones y que se caracteriza por esta variabilidad. Cuando se habla de una institución flexible se hace referencia a este medio interpuesto, o de comportamiento sociocultural. En este sentido puede afirmarse que no hay una adaptación al contexto. La organización produce estos cambios en el espacio (dominio) de sus acoples estructurales con los sectores específicos del contexto; hay una coadaptación o adaptación activa.

Puede hablarse de una adaptación a sí mismo en el sentido de que cada grupo acoplado debe buscar una congruencia entre sus componentes y esta congruencia son las relaciones de organización, ciertos modos de relación que deben preservarse entre los grupos componentes y entre todos ellos respecto de las condiciones de invariancia o rasgos de identidad. Esta última congruencia significa que el cambio respecto del núcleo invariante se logra a través de las regulaciones homeostáticas.

Dada la existencia de múltiples situaciones de acople, la adaptación no es un estado global. En los hechos hay simultáneamente sectores y dimensiones técnicas y culturales con mayor o menor grado de conflicto y crisis en sus relaciones con otras partes (del entorno o no). En este sentido, tampoco puede decirse que existe la inadaptación global. La variedad que prolifera en las organizaciones determina en los hechos una multiplicidad simultánea de acoples entre sus partes y los sistemas desiguales en el entorno, determinando una serie sucesiva de estados (llamados estructuras) cuya invariante constituye la identidad del sistema.

Bajo el enfoque de la autoorganización, no tiene mayor sentido afirmar que una institución se encuentra mejor adaptada al medio y ello porque los cambios que se adjudican al contexto son en realidad una representación de la realidad hecha por un observador que está fuera del sistema. En este sentido, afirmar que la organización está mejor adaptada que otra a las condiciones externas quizás esté ocultando el hecho de que en sus modos internos de relación, la mejor adaptada tiende a la desintegración. Podrá afirmarse que ciertos rasgos de la organización son inútiles o nocivos bajo la luz de ciertos esquemas de valores. Pero en la lógica del propio sistema, dichos rasgos se mantienen porque su modificación altera la economía general del sistema. Es decir, la adaptación del conjunto contiene en los hechos factores positivos y negativos (o contradictorios), y el resultado final es cohesivo para la totalidad.

CAPÍTULO 5

CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS

En el marco de la autoorganización el concepto de estructura se refiere al modo de relación espacio-temporal entre las partes, las funciones y actividades en las organizaciones complejas, para un momento dado. Estos modos de relación son estructurantes de los comportamientos individuales, y al mismo tiempo existe el fenómeno del acople estructural con otros sistemas. En el sentido de relaciones estructurantes y estructuradas, se entiende que los sistemas están organizados en forma recursiva.

Cuando se ubican las relaciones en el eje temporal, la sucesión de estructuras a lo largo del tiempo constituye la ontogenia del sistema, y ella permite conocer las invariancias en los procesos de cambio histórico. Si el observador centra su atención en la sucesión de acoples podrá definir el proceso que tradicionalmente se denomina adaptación al medio ambiente.

Las estructuras que se manifiestan en el aquí y ahora son algunas de las configuraciones entre la variedad posible de estructuras. A esta variedad posible se la reconoce como plasticidad estructural de los sistemas. Por lo tanto, las estructuras no son sólo los modos de relación y las reglas de transformación que se observan en el presente de la organización, sino también las consideradas o percibidas como posibles por los participantes y que forman parte de sus conductas alternativas.

En el análisis organizacional para definir el alcance del concepto de estructuras es necesario utilizar la idea de sincronismo. Esto significa que las relaciones son las percibidas por el observador y ello no necesariamente implica que las relaciones existen o se están produciendo en el momento de la observación. La descripción de las estructuras a través del análisis organizacional tiene una limitante que es la

imposibilidad de percibir todas las interacciones en forma simultánea con su ocurrencia.

La estructura, en tanto modo de relación instituido o establecido, condiciona en una medida variable la posibilidad de elección para los participantes, y esta variación tiene que ver con el atributo de plasticidad de las estructuras organizacionales. Una parte de las inhibiciones de la organización sobre las propiedades individuales se realiza de esta manera. Pero las estructuras no sólo son factores estabilizadores o inhibidores, sino que también, en forma simultánea, son promotoras de innovación. Este hecho es un ejemplo de las formas dialógicas de relación que presentan los procesos organizacionales.

Las estructuras son estabilizadoras en el sentido que permiten absorber y compensar las fluctuaciones menores en el funcionamiento de la organización, tales como las derivadas de crisis locales y transitorias. Son innovadoras en el sentido que, más allá de cierta dimensión crítica en las perturbaciones, en zonas alejadas del equilibrio, las estructuras incorporan los cambios y transforman los modos de relación entre los participantes. Estos aspectos estabilizadores y también innovadores nos muestran la manera como las estructuras intervienen en los procesos de cambio no planeado de las organizaciones complejas.

1. LA DINÁMICA INSTITUIDO-INSTITUYENTE

Para el observador externo la organización existe en un marco más amplio que el de sus fronteras, y en este marco el observador busca las explicaciones de la supervivencia del sistema. El razonamiento es que al sistema "le está permitido" operar y en este sentido funciona dentro de un orden institucional que la organización percibe como una exterorregulación. Una escuela opera en el marco de la institución educación, un hospital en el ámbito de la institución salud, una industria en la institución producción de bienes y servicios.

El análisis institucional reconoce la presencia de varios niveles, a saber: a) el conjunto de valores, reglas y creencias, que son tomados como referencia por los individuos en sus comportamientos sociales, por ejemplo las ideas establecidas acerca de la propiedad, el salario, la justicia, la educación, la recreación o la defensa; b) los grupos institucionales, que representan segmentos dentro del orden vigente y asumen funciones específicas para el sistema social, tales como el poder judicial, legislativo y ejecutivo, la agricultura, el sindicalismo, el sistema de salud o el educativo, conceptos en los cuales se resume el conjunto de recursos vinculados a similar función social; c) las organizaciones concretas, con entidad y autonomía, como una fábrica, el ejército, el cuerpo de bomberos. En este nivel aparecen las instituciones que desarrollan las propias organizaciones que son congruentes con el orden prescriptivo externo. Ejemplos son el convenio particular de trabajo entre una empresa y sus dependientes; un orden administrativo por sexo o raza es otro caso de institución interna, aunque no formalizada; d) los grupos o unidades de base, como aulas, talleres y juzgados, en los cuales se encuentran las relaciones de poder, las prácticas cotidianas que están penetradas por las instituciones de los restantes niveles.

El orden instituido es la conjunción de todos los niveles, y a la vez se manifiesta en todos ellos no siempre formalizado y visible, dado que en las organizaciones concretas muchas relaciones y formas de operar exceden los códigos, leyes y reglas escritas. Pero aun cuando son ocultas o no explícitas, guardan congruencia con el orden establecido. Para nuestra explicación es importante destacar la presencia de las instituciones en los vínculos y prácticas cotidianas de las organizaciones, en sus grupos y unidades básicas. El funcionamiento de un sistema en su entorno implica: a) el acople estructural, como un proceso visible, basado en el intercambio de recursos con otras organizaciones, y b) las relaciones que resultan de la inserción del sistema en un orden institucional que define los términos del acople estructural.

Una de las características de las relaciones instituidas en cada organización consiste en el entrecruzamiento de las instituciones como modos de regulación social, en cada situación específica. Por ejemplo, en los modos de producción de la fábrica o en las relaciones entre profesores y alumnos están presentes aspectos ideológicos, culturales, religiosos, económicos y políticos, que actúan como sustentos de los reglamentos, órdenes y tecnologías en uso. Este entrecruzamiento o transversalidad de las instituciones sobre organizaciones y grupos, constituye una dimensión oculta en el funcionamiento, que puede abordarse a través de una metodología particular, tal como el análisis institucional.

La noción de transversalidad también significa que el tipo de vínculo que existe en la sociedad global, determinados modos de hacer y pensar también se instalan en los modos de relación instituidos entre participantes de diversidad de organizaciones. Por ejemplo, en la relación supervisor-operario o en el vínculo médico-paciente se encuentran el

concepto de autoridad (como institución), el derecho de propiedad, la prevalencia del Estado, la obligatoriedad de las leyes, la sanción por incumplimientos. Estas reglas y valores no están explícitos en el contrato de trabajo o en la admisión a un hospital, pero se enseñan y se respetan más allá de la actividad que se está desarrollando.

La existencia de un proceso de socialización a través de la familia y la educación es un mecanismo que prepara al individuo para enmarcarse en estas relaciones institucionales. La noción de transversalidad implica la inexistencia de barreras entre las instituciones y las organizaciones. Impone límites, condiciona, relativiza la clausura organizacional, esto es, la capacidad de darse sus propias reglas, normas y valores a los efectos de asegurar su subsistencia. Éste es el fundamento de cierto tipo de crisis estructurales que se producen cuando los modos sociales externos se modifican (por ejemplo, la libertad de credos) sin una correspondencia interna (por ejemplo, la subsistencia de la discriminación en la admisión de personal).

Trabajando en un taller específico, el obrero actúa las instituciones y comprende el sentido de la autoridad, las leyes, la propiedad de las herramientas, la carga impositiva, el peso de las normas contractuales y, en general, el marco en el cual ejerce su libertad individual. En este marco de relaciones estructuradas, la actuación de los participantes en organizaciones voluntarias no implica la sumisión acrítica. En su comportamiento se integran otras variables no estructuradas. Los vínculos de los miembros entre sí y respecto de la organización no necesariamente llevan hacia un equilibrio estable en los modos de relación.

La estructura de las organizaciones sociales se caracteriza por la coexistencia de pares antagónicos, tales como el orden, el desorden, lo permanente y lo discontinuo. Esto significa que en sus relaciones, los miembros van generando intereses, acciones y valores que se oponen respecto de las reglas instituidas. Estas fuerzas antagónicas se definen como la actividad instituyente de los miembros y de las unidades básicas que componen la organización. Lo instituyente proviene de enfrentamientos de intereses, la disfuncionalidad de ciertas acciones, la innovación tecnológica, es decir, que reconoce como fuente tanto la actividad racional, como también el azar y la imprevisión. Se trata siempre de una actividad endógena, no de una imposición del medio. Lo instituyente tiene que ver con la autonomía organizacional, que se contrapone a los mecanismos de regulación y control social, en todo aquello que significa atentar contra la identidad y supervivencia de la organización.

Existe por lo tanto un orden dominante que se refleja en la estructura establecida. Pero también las relaciones estructurales en el aquí y el ahora implican la negación persistente de lo instituido por lo instituyente. Ejemplos de actividad instituyente son la instalación de modos de autogestión en una fábrica, la participación de los estudiantes en el gobierno universitario, considerando que estos cambios en las reglas de funcionamiento son generados por la propia organización. Estas innovaciones pueden provocar modificaciones en el orden social más amplio de las instituciones.

Según nuestra explicación de la dinámica en las organizaciones sociales, hemos visto que toda crisis es estructural en el sentido que los rasgos de identidad no son transformables para una misma organización. En el marco del análisis institucional, el concepto de crisis incorpora nuevas aclaraciones. Hablar de crisis institucional implica que la organización (ante un observador externo) está realizando actividades que contradicen su razón de ser, y que a juicio del mismo observador le hacen perder legitimidad frente a la sociedad. Esta razón de ser es el papel que la sociedad otorga a los establecimientos y se refleja en su orden instituido.

El concepto de razón de ser implica una perspectiva opuesta a la idea de identidad y significa considerar a la organización solamente como institución social; como tal está determinada por sus funciones específicas respecto del conjunto social más amplio. Por ejemplo, un hospital no puede decidir por sí mismo la práctica de la eutanasia sin afectar su legitimidad en términos sociales, ya que su razón de ser es curar y no matar. Desde el punto de vista de la identidad, la explicación desde el hospital puede ser que con estas prácticas están evitando el sufrimiento de pacientes con enfermedades terminales. Esta situación de perspectivas antagónicas también puede verse en el caso de la evasión de impuestos realizada por una empresa comercial, que está sancionada por el Estado, pero cuyos directivos se justifican basándose en la necesidad de mantener una fuente de trabajo.

En el otro extremo de las situaciones de crisis institucional también es posible que un cambio en el orden dominante provoque una dilución en el marco de referencia para el análisis de una organización, es decir que sus servicios no guarden relación con el orden social, o que se relacionen con instituciones que ya han perdido vigencia, como los títulos de nobleza, la discriminación racial o la institución de la obra maestra artesanal. También desde una perspectiva externa, una crisis puede ser

considerada como institucional porque el observador no encuentra razón de ser a la organización y sus actos dejan de ser valorados socialmente. Por ejemplo, la desaparición de una enfermedad cuya investigación y tratamiento han sido el objeto de la fundación de una organización médica.

2. LAS DÍADAS INSTITUCIONALES. TRANSVERSALIDAD Y DESPLAZAMIENTO

Al estudiar la dinámica instituido-instituyente hemos visto que las organizaciones, independientemente de sus finalidades y tareas básicas, son atravesadas por las ideas, valores y creencias vigentes en la sociedad. De esta manera, la organización es un lugar de transversalidad de todas las instituciones tales como las relaciones instituidas de producción, la educación, la salud, la sexualidad, la justicia.

En esta trama o tejido social, la organización aparece como mediatizadora entre el orden social establecido y los grupos e individuos que la integran. Desde la perspectiva del orden, la organización reproduce las condiciones del medio donde funciona; pero también es en ella donde se exhiben antagonismos y contradicciones que son una fuente del cambio social.

A partir de su tarea básica, las organizaciones son la materialización de ciertas instituciones; en su actividad cotidiana y en sus valores internos, una organización puede ser más o menos congruente o divergente respecto del sistema mayor en que funciona. Por ejemplo, en una escuela es incongruente la segregación racial o la persecución religiosa si funciona en un medio democrático. En términos de su tarea básica y del orden instituido, también es incongruente el excesivo peso de la instancia económica en un establecimiento hospitalario.

Revelar la transversalidad de las instituciones consiste en detectar la presencia de instancias económicas, políticas y sociales en cada establecimiento concreto y la manera como el peso de estas instancias incide en la tarea básica de la organización esperada por el medio. Se espera que un hospital se preocupe por la salud antes que por maximizar su rentabilidad.

Este cruce de instituciones también se manifiesta por los diferentes tipos de dominación que se establecen entre los participantes. Ellos recurren a los modos propios o establecidos en cada organización, pero

también utilizan otros esquemas de poder aun cuando correspondan a otras instituciones. Son utilizables en la medida en que se conocen y se comprenden en el medio social más amplio. Por ejemplo, todos saben que la relación maestro-alumno se utiliza en una actividad basada en la enseñanza, en la transmisión de conocimientos. Y este proceso educativo es propio de las escuelas, pero se transversaliza en empresas, sindicatos, teatros y otras formaciones sociales.

Es posible entonces que una organización se aparte del orden instituido debido al predominio de ciertas relaciones de poder que son secundarias en términos de las tareas básicas esperadas por el medio. El director de un hospital puede recurrir para sus comunicaciones al modelo carcelero-prisionero, y ejercer el poder como si se tratara de una prisión. El jefe del servicio de cirugía, luego de algunas operaciones exitosas, puede instalar relaciones mágicas, basadas en sus poderes excepcionales. Estos modos secundarios (para el medio) existen en el dominio de las capacidades, son elementos de la cultura organizacional que se ejercen en el ámbito de las relaciones entre los participantes.

En las relaciones de poder intervienen componentes personales, grupales, organizacionales e institucionales. En este último nivel de análisis se encuentran los modos instituidos de dominación en el medio social amplio; de allí se obtienen los significados que se asignan al ejercicio del poder en situaciones concretas. A continuación se indican las instituciones y los esquemas básicos de dominación en una sociedad, los cuales se introducen (por el proceso de transversalización) en organizaciones específicas.

- maestro-alumno (educación)
- médico-paciente (salud)
- jefe-empleado (empresa)
- juez-parte (justicia)
- sacerdote-creyente (religión)
- carcelero-prisionero (represión)
- artesano-aprendiz (oficios)
- capitán-jugador (deporte)
- político-militante (política)
- héroe-admirador (valentía)
- mago-hechizado (magia)
- sabio-lego (saber)

- vendedor-cliente (comercio)
- capitán-tripulante (servicios)
- oficial-soldado (guerra)
- policía-ladrón (seguridad)
- propietario-locatario (propiedad)
- anciano-joven (vejez)
- ocupado-desocupado (seguridad social)
- asistente-asistido (solidaridad)
- varón-mujer (sexualidad)
- gobernante-gobernado (comunidad)
- fiscal-defensor (derecho)
- recaudador-contribuyente (tributación)
- prestamista-prestatario (usura)
- mandante-mandatario (representación)

¿Cuál es el interés que tiene el enfoque de la autoorganización sobre estos pares de roles sociales y las diferentes formas en que se expresa la dominación? Distinguimos un aspecto de la realidad interna de la organización como el dominio de las relaciones. Este dominio es la parte de la realidad que se basa en el ejercicio del poder entre los participantes. Decimos también que el poder es la base constitutiva común y permanente de las interacciones sociales en la organización. Afirmamos que en cada organización, las relaciones necesarias y que perduran son aquellas cuya lógica, lenguaje y tiempo son compatibles con la identidad organizacional.

El concepto de pares de roles sociales (díadas institucionales) es una manera de explicar cómo las instituciones atraviesan la organización introduciendo varios modos de poder; aquí el analista deberá discernir la incongruencia respecto de los modos primarios del sistema, y las razones que llevan a la cristalización de otros modos de dominación en el mismo sistema.

Como ejemplos de estas dualidades pueden citarse el modo paciente-médico que se instala en un aula, o la relación prisionero-carcelero en una sala de terapia, o el modo mago-hechizado en la conducción de un sindicato. Son éstas relaciones secundarias respecto de la identidad de la organización. Sabemos también que estas construcciones secundarias son posibles por factores tales como las ilusiones instaladas en los grupos, las fantasías y otros esquemas míticos desarrollados en dichos grupos. Pero su permanencia suele derivar en conflictos. Así, un general que es visto como un director de orquesta no es el esquema esperado para un ejército en tiempo de guerra; es difícil la supervivencia de los soldados si ellos se comportan como músicos-ejecutantes en el campo de batalla.

El mecanismo por el cual estas díadas institucionales se internalizan está constituido por el proceso de socialización; la familia, la educación y los medios de comunicación son canales a través de los cuales se apresta al individuo para el cumplimiento de los roles sociales. Por ello, la transversalidad será para los participantes un hecho natural y oculto a su conciencia crítica.

Cuando alguno de los pares de roles sociales son secundarios y están presentes en una organización desplazan en el quehacer cotidiano al par primario que corresponde, estamos frente a una manifestación disfuncional de la transversalidad que afectará la dinámica en las relaciones existentes. Por ejemplo, habrá disfuncionalidad cuando en una relación entre una gerente de ventas y un vendedor, éste se resista a cumplir órdenes porque predomina en él la relación de dominación varón-mujer proveniente del contexto cultural más amplio.

3. ARMONÍA Y DISONANCIA ESTRUCTURAL

En la organización encontramos un ambiente poliforme en el sentido que coexisten en ella participantes que a la vez forman parte de otros sistemas de referencia y pertenencia en la sociedad. La disfuncionalidad en los esquemas de dominación puede deberse a que los participantes repiten modelos relacionales fuera de su contexto de aprendizaje. Además, en una misma organización ciertos participantes pueden reunir roles diferentes, como un médico que cumple en el hospital tareas docentes, asistenciales y directivas o bien un profesor que a la vez administra la escuela o un obrero que también es dirigente gremial.

Cada díada institucional se estructura en la sociedad sobre distintas lógicas y a los efectos de satisfacer diferentes tipos de necesidad. Los significados de estos esquemas socioculturales pueden ser de naturaleza armónica o bien disonante respecto de la racionalidad que está presente en las relaciones primarias y en las tareas básicas de la organización.

Calificar a un modo de dominación como disonante depende del lugar de la observación. Ciertos desplazamientos son naturales desde el orden instituido, pero pueden ser inaceptables desde la perspectiva instituyente. Es el caso de una institución de salud mental de carácter re-

presivo, donde la relación médico-paciente es desplazada por la díada carcelero-prisionero, siendo este desplazamiento normal para la dirección de la organización pero avasallante para el paciente.

Los desplazamientos en los modos de relación llevan a contradicciones que pueden resolverse en varias direcciones; pueden derivar en crisis organizacionales o bien cristalizarse en el tiempo como modelos recurrentes de conducta de los cuales los miembros no quieren o no están en condiciones de alejarse. Esta coexistencia es un elemento de las manifestaciones estructurales de cada organización.

En la estructura de la organización se integran elementos de distinto origen: a) el marco ideológico, con su correspondiente trama de discursos, prácticas y objetos instituidos; b) los factores organizacionales, como los estatutos, la tecnología y tareas básicas en el sistema; c) las historias individuales y motivaciones de los participantes, y d) la instancia de lo no consciente, es decir las relaciones y actividades derivadas de ansiedades, ilusiones y fantasías de los participantes y volcadas en sus actividades grupales. Este último factor confluye en la instalación de cultos, rituales, creencias, ceremonias, leyendas y otros componentes míticos de la organización.

Estas múltiples determinaciones sobre los modos de relación en cada momento histórico, muestran el carácter relativo de la autonomía en los procesos culturales de la organización. En este punto hemos explicado cómo los modos específicos y recurrentes de relación establecidos en la organización deben entenderse en el marco de las ideologías (valores, creencias, formas de dominación) existentes en el medio social más amplio.

4. EL ORDEN BUROCRÁTICO

El concepto de razón de ser de las organizaciones, como también la idea del cambio en el orden institucional por efecto de la actividad instituyente, son elementos útiles para entender el fenómeno burocrático. La burocracia, en una primera aproximación, implica la existencia de una estructura que se ha cristalizado en la organización, de manera que ha perdido la vinculación directa con los intereses del medio social. La burocracia refleja las relaciones y modos internos de funcionamiento cuyos propósitos son lograr el cierre del sistema administrativo sobre sí mismo. Esto implica que su sola existencia demuestra su necesidad. En su inicio los modos burocráticos son impuestos por el orden dominante, pero luego estos modos se desarrollan y lo trascienden, es decir, se establece una cultura burocrática que refleja las particularidades de cada organización, como su historia, los fines de sus miembros o la naturaleza de su producción.

La organización burocrática es mediatizadora de las instituciones y del orden dominante en dos sentidos: a) como reproductora del orden dominante incorporando lo instituido (por ejemplo por el aparato del Estado) dentro de la organización, y b) como mecanismo de control compensador de cambios en el entorno, contrarios a la cultura burocrática. Es entonces el mecanismo formalizador de lo instituido; inscribe a la organización en las reglas del medio social en sus aspectos conservadores, y más concretamente en el ámbito del Estado.

Hemos visto que la actividad instituyente es creativa en el sentido que instala nuevos modos de relación, valores y creencias, que sustituyen a las reglas vigentes en la organización. La burocracia es una fuerza conservadora, en el sentido que rechaza el cambio, manteniendo en el sistema un estado de cosas ya experimentado y que además ha servido a la instalación de las relaciones de poder vigentes. Por ejemplo, la burocracia resistirá un cambio en las decisiones que impliquen un desplazamiento del poder hacia un polo antagónico. Los docentes burocráticos no aceptarán que los alumnos participen en la elaboración de los contenidos temáticos de una materia. En otro nivel de recursividad, también el rector impedirá que sean los docentes (no burocráticos) quienes realicen el cambio. Otro tanto para el ministro, y así sucesivamente.

Debe considerarse que los rasgos burocráticos coexisten en la organización con actividades instituyentes que están asociadas al cambio innovativo. El análisis del cambio organizacional presenta entonces tres instancias, vinculadas entre sí, que son: el orden instituido, la actividad instituyente y los modos burocráticos conservadores. El cambio que observamos no resulta de uno de estos procesos aislados. Tal como hemos visto en la explicación de las relaciones dialógicas, estas instancias coexisten, se oponen y también se complementan y actúan en forma paralela. Esto significa que detrás de un cambio instituido, el analista debe investigar la intensidad de la fuerza opuesta que puede quedar latente en la organización, como una fuente permanente de inestabilidad.

Para el analista externo el avance de los procesos burocráticos muestra una enfermedad de gestión y una falla en los procesos de autorregulación. Para los destinatarios y usuarios de los servicios, la bu-

rocracia es difuncional respecto de la razón de ser que ellos asignan a la organización. Aun en esta situación de desplazamiento en los fines originales y de las relaciones de poder hacia la tecnoestructura, la burocracia mantiene su congruencia con el orden instituido porque preserva la representación interna de los esquemas de valores y creencias establecidos en el medio social más amplio. Esto explica por qué un hospital que no cura puede mantenerse abierto. Aun desactualizada e inefectiva, la burocracia no es conflictiva con la exterorregulación del entorno porque mantiene la congruencia de la organización respecto de las instituciones jurídicas, sociales y económicas.

Las reglas y estructuras burocráticas sirven a los administradores y analistas externos como marco de referencia para entender cuál es el orden interno formalizado, y respecto de este marco se califican como errores y desviaciones realidades tales como los grupos espontáneos, las relaciones casi clandestinas y los propósitos no declarados en las unidades básicas de la organización. Desde el punto de vista de la actividad instituyente estos errores son comprendidos como un mecanismo de cambio estructural. La actividad instituyente, por ser creativa, es opuesta al esquema burocrático y equivale al enfrentamiento con el orden dominante en el plano institucional.

5. LA CULTURA BUROCRÁTICA

El concepto de burocracia ha sido utilizado para destacar ciertos rasgos estructurales y regularidades que aparecen en las organizaciones complejas de grandes dimensiones, en las corporaciones privadas y, en particular, en el sector público. Entre las características más visibles o explícitas del fenómeno burocrático, se encuentran las siguientes:

a) la importancia de los componentes administrativos, en comparación con las restantes actividades del organismo, hecho que se manifiesta por la programación, la documentación de los actos, las reglas y otras medidas que buscan regular la conducta de sus componentes y sus relaciones con usuarios y otras organizaciones del medio;

b) la detallada estratificación de cargos, uniformidad y fraccionamiento de las tareas y la escisión entre el planeamiento y la supervisión, como funciones de la organización, resultando de todo ello un ambiente estructurado de trabajo;

c) el modo de funcionamiento que otorga prioridad a las formas y los componentes racionales en las conductas decisorias, excluyendo la consideración de factores socioafectivos, actitudes personales y eventos no programables;

d) el predominio de la tecnoestructura, los expertos y controladores que instalan modelos burocráticos para utilizar a la misma organización como una fuente de poder social sobre otras instituciones;

e) la estructura de forma piramidal como esquema interno para la relación entre los cargos, con una marcada tendencia hacia la centralización de la autoridad formal y el poder estratégico alrededor de la cúpula y su estado mayor;

f) la presencia de mecanismos que separan las decisiones de Administración respecto de las definiciones de Política, y en este sentido también provocan el distanciamiento de la organización respecto de las necesidades y expectativas de la comunidad.

La imagen usualmente asociada para ejemplificar el fenómeno burocrático es la telaraña. De esta manera se quiere destacar la existencia de un espacio cerrado en el cual se monta una compleja trama de relaciones que atrapa a los ciudadanos y bloquea las iniciativas de sus propios componentes humanos. En el diseño de esta trama también participan contactos externos que se interesan por el modo burocrático de funcionamiento para mantener un régimen de privilegios que hemos calificado como el orden dominante. El usuario aparece en esta figura como prisionero de una máquina perversa, ya que se mantiene en una situación pasiva y en inferioridad respecto de la organización.

En el plano de los esquemas subyacentes, las burocracias desarrollan en el tiempo un tipo cultural que no es totalmente visible a los consumidores o usuarios, pero que también es congruente con los modos externos de funcionamiento. Este sistema cultural es de lento movimiento y deviene del carácter social de las organizaciones productivas. Está formado por creencias, actitudes, imágenes, el lenguaje y las formas de pensar de los componentes del esquema burocrático.

En cuanto a los modos de actuar, el sistema cultural se integra con ritos, hábitos, ceremonias y otras pautas de comportamiento que constituyen la llamada administración simbólica de las estructuras burocráticas. Conocer este tipo cultural significa además adentrarse en los aspectos ocultos o poco transparentes de la burocracia, la llamada estructura

fantasma que hace distanciar a la organización respecto de sus misiones o propósitos originales.

El mencionado esquema cultural burocrático se integra con los siguientes valores: a) la importancia de las tradiciones como argumento utilizado para resolver situaciones problemáticas, sin necesidad de recurrir a un análisis puntual; b) el reconocimiento de la antigüedad en la organización como una fuente de prestigio y privilegios laborales; c) los mecanismos de defensa socialmente construidos contra la competencia y el libre acceso desde el exterior; d) el espíritu de la no innovación; e) el carácter incrementalista de las conductas, en el sentido que cambiar sólo se comprende como incorporar algo a lo ya existente, y f) la valoración prioritaria de las formas y apariencias por encima de las misiones de la organización (su razón de ser).

Esta descripción de características burocráticas no necesariamente debe interpretarse como manifestación de una enfermedad y peor aun como una desviación deliberada o provocada por la propia organización. Para sostener que en cierta dimensión burocrática existen componentes patológicos también es necesario considerar la presencia del orden instituido, es decir, los elementos que definen el entorno sociopolítico de la organización.

El esquema burocrático perdura porque se instala como una forma de ser y tiene mecanismos encargados de reforzarlo. Estos mecanismos de preservación provienen, en lo interno, del poder de los mandos medios y la tecnoestructura. En lo externo, los refuerzos provienen de los grupos beneficiados por el estado de cosas, por ejemplo proveedores ineficientes, receptores de subsidios no justificables, empresas que evaden los controles públicos y que están protegidas por el aparato estatal.

En el caso del aparato estatal, es factible que el esquema burocrático sea el resultado de un proyecto o política deliberada de ciertos grupos de interés, y en este sentido el análisis de la burocracia debe ubicarse en su contexto institucional.

6. ESTRUCTURAS CONSERVADORAS

Las organizaciones sociales pueden adoptar diversas formas estructurales a lo largo del tiempo. Una de las posibilidades es la de mantenerse en estado de cambio estable. Es éste un estado en el cual las perturbaciones externas al sistema remiten o se reabsorben. Ésta es la clase de

evolución de los sistemas cuando se encuentran en condiciones cercanas a sus parámetros de equilibrio. En estas condiciones la organización se rige por mecanismos de autorregulación (homeostáticos) que anulan los efectos de las fluctuaciones en sus variables.

En condiciones de estabilidad, las organizaciones no presentan al observador antagonismos manifiestos entre sus integrantes, ni en sus funciones constituyentes. Las restricciones o inhibiciones impuestas por el sistema a sus elementos, en situación de estabilidad, no son represivas para las iniciativas individuales. Asimismo, en esta zona de equilibrio para el sistema, los procesos de degradación de su funcionamiento por la acción del tiempo están compensados por las funciones de mantenimiento y los intercambios con el entorno. Las velocidades en que se copian y se degradan los elementos de un sistema son de un orden semejante, y la estructura se mantiene sin modificaciones esenciales en sus aspectos formales y cualitativos.

En condiciones de estabilidad, las leyes del cambio son lineales, es decir, que existen funciones conocidas destinadas a reintegrar el elemento perturbado a su situación normal. En términos cibernéticos, el mecanismo que predomina en esta fase de la vida organizacional es la realimentación negativa, vale decir que una desviación en un sentido genera una corrección en sentido opuesto, que impide su difusión al resto del sistema. Así, por ejemplo, el régimen de funcionamiento lineal en establecimientos carcelarios implica la existencia de un sistema de premios y castigos que tiende a mantener a los reclusos en un estado definido como deseable para la institución.

En los estados estables, se conserva la estructura y ésta es la función que llevan a cabo los mecanismos de control. A su vez, la función de planeamiento contribuye al intento de alcanzar estados de cambio estable. Lo aleatorio o el azar es un atributo que bajo estructuras estabilizadoras se asigna al entorno de la organización. Cerca del equilibrio, las formas estructuradas sólo pueden alterarse cuando cambia el entorno. Los intercambios y transacciones con el medio son continuados y ocurren perturbaciones, pero ellas no llegan a influir o participar en la historia de las transformaciones del sistema. Durante el tiempo de la estabilidad, el sistema sólo reajusta su estructura interna para seguir siendo compatible con su ambiente, es decir, asimila los cambios.

Los fenómenos de estabilidad estructural se enmarcan en los procesos de adaptación del sistema a su entorno. En esta adaptación predominan los mecanismos deterministas, el ajuste en los comportamientos, las

reglas establecidas de funcionamiento. El estado de cambio estable es una de las posibles maneras en que ocurre la interacción o acople de un sistema con su entorno. El acople se produce cuando las estructuras son compatibles (no antagónicas), como las relaciones con proveedores de insumos, demandantes de servicios, fuentes externas de financiación.

En los estados de cambio estable, cualesquiera sean las condiciones iniciales, el sistema se orienta hacia un modo de existencia determinado por sus propias coherencias internas, en interacción con el ambiente externo. Son ejemplo de perturbaciones que absorbe el sistema los cambios en la composición de la demanda para una industria, una epidemia para un hospital, los conflictos salariales, los accidentes como fuente de información para un periódico. En estos casos no hay cambio estructural, aun cuando se modifiquen las dimensiones de las operaciones, se agranden algunos sectores de la estructura y se reduzcan otros, pero las normas de relación no se alteran sustancialmente. En términos de regulación homeostática cambian los valores de las variables reguladas, pero no cambia la definición de dichas variables, ni la relación entre ellas.

Una característica básica de estos cambios conservadores es que las perturbaciones se resuelven en el nivel microscópico. Esto significa que las correcciones se reflejan en el funcionamiento de cada elemento componente, sin trascender necesariamente al todo macroscópico. Las variaciones no trascienden al modo de funcionamiento del sistema porque son de una dimensión manejable, es decir, que se producen dentro de los umbrales de tolerancia del sistema. En el estado de cambio estable se igualan (es decir, se mantienen) las diferencias preexistentes, por ejemplo la mezcla comercial, la ubicación de los lugares de producción o la distribución por edades del personal. En estos casos el orden se mantiene por el intercambio con el entorno y la interacción entre los elementos del sistema.

Una estructura conservadora es redundante en el sentido que significa una reiteración de elementos e interacciones; es el principio de funcionamiento lo que es singular y particular. Su descripción permite deducir todos los elementos y sus relaciones. Una estructura conservadora es entonces deductivamente repetitiva. Un ejemplo de esto en una empresa es un manual de procedimientos que especifica con todo detalle el perfil necesario para quienes ocupen cada uno de los roles de la organización. Si la estructura es conservadora y el manual continúa vigente conoceremos las características principales del rol de cada integrante, sin importar sus rasgos personales.

El sentido de las estructuras conservadoras es lograr la "copia", o sea el intento de la propia organización de reiterar los modos de funcionamiento que en los hechos no han generado conflicto. Algo estructurado es entonces un modo que se incorpora a la organización con la intención de obtener una réplica sostenida del original. Sin embargo, debe destacarse que en este proceso es imposible para la organización lograr repeticiones reproductivas sin desviación (error), con respecto al hecho original que se intenta reproducir. Tales "errores" generan un paulatino alejamiento de la estabilidad original. La existencia de estos errores nos indica que estamos en presencia de un sistema que funciona sobre bases repetitivas y que no puede ser destruido de manera inmediata por ninguna alteración que no sea sustancial.

Por ejemplo, considerando el área de personal, los participantes de la organización de hecho se enferman, llegan tarde, se equivocan en sus trabajos o renuncian, sin que ello altere la continuidad de la organización. Para la estructura esto es un "error" por cuanto se altera el estricto orden repetitivo de las operaciones, pero ella está preparada para asimilarlo. En este sentido la estructura es conservadora, no porque la organización sea igual a la del día anterior. En cambio, para el mismo ejemplo, una acumulación de errores porque todos los empleados dejan simultáneamente su trabajo, introduciría una alteración sustancial o sea una imposibilidad de funcionamiento en las condiciones preexistentes. El sistema pierde estabilidad porque no puede seguir copiando.

La estabilidad estructural no significa que en la organización se mantengan constantes los valores de sus variables críticas, sino también que funciona el atributo de volver a dicho estado después de pequeñas perturbaciones. Es decir que el sistema admite oscilaciones y variaciones, y un desorden limitado que no desborda. La estabilidad en las estructuras no se alcanza mediante un estado de reposo sino a través de un proceso activo de recreación permanente. En el sistema no se "corrigen errores", sino que opera un ciclo recursivo, es decir, un proceso autoconstructivo que genera el propio sistema.

El sistema reacciona ante perturbaciones que provienen de sus acoples con el entorno por cambios en los flujos de energía materiales y símbolos, y también por desplazamientos endógenos derivados de las tendencias hacia la dispersión y la degradación. Los dispositivos reguladores que intervienen en estas condiciones están instalados estructuralmente; son elementos constituyentes del sistema y que logran integrar las fuerzas dispersivas en un movimiento concéntrico.

El concepto de centralidad es aquí importante. El cambio estable es esencialmente mantenedor de los sincronismos de la organización, de los tiempos circulares o recurrentes. El tiempo forma parte de la definición interna de la vida de las organizaciones activas. Sus propias actividades internas adquieren sentido en el tiempo. En una máquina artificial, el tiempo no contribuye a su existencia ni a su organización interna, pero éste no es el caso de los sistemas complejos sociales. En el análisis de los aspectos conservadores de las estructuras la atención debe ponerse en el tiempo circular y los procesos recursivos, mientras que el tiempo irreversible se asimila a los procesos de crecimiento y desarrollo organizacional.

7. ESTRUCTURAS INNOVATIVAS

En estados alejados del equilibrio, pequeñas fluctuaciones locales, que normalmente no tendrían mayor impacto sobre el sistema, pueden amplificarse hasta el punto de provocar innovación en las estructuras. Estas innovaciones consisten en la producción o incorporación de nuevos elementos, la modificación en la relación entre ellos, o una combinación de estos sucesos. Decimos que estas nuevas estructuras son productoras de novedad en el sentido que crean un nuevo orden en la organización, y por ello las llamamos estructuras innovativas.

Afirmar que una organización se encuentra lejos del equilibrio significa que en su estado global actual existen variables críticas para el sistema que han asumido valores que exceden los umbrales de corrección homeostática. El sistema puede llegar a esta condición a través de una serie de perturbaciones continuadas, que lo van llevando lejos del equilibrio. En un momento de esta trayectoria, un solo impacto adicional produce un efecto disruptivo. Éste es el punto de cambio, donde aparecen o se disparan estructuras alternativas.

Los puntos de cambio en la vida organizacional pueden significar una crisis o bien una catástrofe para el sistema; en esta situación las estructuras se hacen altamente disipativas, es decir exceden los flujos normales de intercambio y envían al entorno, como excedentes, dosis importantes de su desorden interno. Estas salidas son desorden bajo la lógica del propio sistema, pero su calificación es distinta para los restantes sistemas que perciben los productos disipados también bajo su particular esquema de necesidades. Este proceso ayuda a la estabilidad de la nueva estructura que se está gestando.

El alejamiento del equilibrio se produce de múltiples maneras. Hemos mencionado la posibilidad de una serie de perturbaciones. Otra forma de distanciarse de las zonas de estabilidad está dada por la exposición del sistema a una perturbación sustancial en relación con los modos de funcionamiento preexistentes. Por ejemplo, las instituciones financieras frente a una ley de nacionalización de depósitos bancarios. No se trata aquí de una acumulación de perturbaciones, sino que el impacto de esta sola perturbación es tal que se origina una disrupción. El sistema debe necesariamente modificar su estructura.

Debe aclararse que la ocurrencia de fluctuaciones en el sistema y que el sistema se encuentre lejos del equilibrio no lleva necesariamente a un nuevo orden. Otras áreas del sistema no afectadas por la perturbación externa pueden actuar como compensadoras del desequilibrio generado. Hay entonces una situación competitiva entre la magnitud de un desequilibrio local y el efecto amortiguador de otras partes relacionadas. Así, por ejemplo, en un hospital la contaminación en un quirófano (fluctuación crítica) genera mecanismos no rutinarios para incrementar y proteger la asepsia en todas las otras salas.

Existe entonces un mecanismo de amortiguación desde los sectores vinculados hacia las áreas en cambio. Este proceso se desplegará más rápido cuanto mayor sea la velocidad de comunicación entre los distintos sectores de la organización (física o informática). En las fluctuaciones a gran escala, estos procesos amortiguadores del contorno tienen un efecto despreciable y actúan en plenitud los procesos de nucleación, tal como se estudia a continuación.

El proceso de nucleación comienza como un fenómeno local y consiste en la instalación temporal en algún punto de la organización de nuevos modos de relación o funcionamiento. En esta fase, el proceso de nucleación es una manifestación o síntoma anunciador de transformaciones más profundas en el sistema. El cambio comienza por instalarse como islote en varios puntos de la organización. Cuando estos cambios locales pasan una dimensión crítica, comienzan a difundirse con efectos multiplicadores sobre toda la estructura. Las perturbaciones entonces superan el poder de integración del sistema, y el cambio se difunde.

Para liberarse de las presiones homogeneizantes del resto del sistema, que son amortiguadoras del cambio, las fluctuaciones locales deben exceder una dimensión crítica. Si no lo logran; son aisladas y absorbidas por el entorno. Cuando subsisten a pesar de todo, es posible que las perturbaciones locales en lugar de remitir, invadan todo el sistema transfor-

mando su funcionamiento. Esto es lo que hemos denominado fenómeno de nucleación, en el sentido que el cambio se extiende a todo el sistema, condensándose alrededor de un núcleo inicial.

Cuanto mayor sea el número de elementos en interacción (no aislados), mayores son también las posibilidades de inestabilidad. Sin embargo, vemos que las organizaciones sociales complejas sobreviven y crecen. Ocurre que en dichas organizaciones los intercambios entre las partes son bastante rápidos, y esto significa fijar valores altos para el umbral crítico a partir del cual las fluctuaciones pueden amplificarse y destruir el sistema. Los mecanismos internos de regulación se encargan de la amplia gama de fluctuaciones que caen debajo de dicho umbral crítico.

Cuando la acción de los sistemas vinculados (en nuestro ejemplo, los cambios en otras salas del hospital) es insuficiente para contener la fluctuación, el efecto perturbador se realimenta y amplifica. Todo el sistema es llevado a una situación tal que todas las conductas rutinarias en el hospital resultarán ineficaces; de este estado de cosas se deriva la producción de novedad en el sistema. El hospital cambiará los mecanismos de prevención de infecciones, lo cual constituye un cambio en el dominio de las capacidades existentes y, por ende, produce transformaciones estructurales. La transformación no se refiere a una sala en particular sino al conjunto; es un cambio macroscópico del hospital.

Un aspecto saliente de este proceso innovativo es la existencia de una catástrofe, caso en el cual el azar tiene un papel importante. Se produce un efecto desestabilizador en el sentido que el sistema ya no puede seguir funcionando en las condiciones vigentes. El curso de este cambio no es predecible porque no se ajusta a leyes generales, sino que se trata de un cambio específico, no reiterativo, que se procesa dentro del propio sistema, siendo por lo tanto una muestra de su capacidad de autoorganización.

Otra característica de este cambio innovativo es la prescindibilidad de elementos activadores externos, porque la energía activante proviene de los propios elementos constituyentes. Está en las partes y procesos del sistema la propiedad de generar amplificación y reorganización de sus medios más cercanos. Hablamos de autoorganización para hacer referencia a los mecanismos internos capacitados para la formación y selección de nuevas estructuras.

Este proceso innovativo de las estructuras organizacionales no es continuado ni errático. Luego de una fluctuación siguen funcionando los mecanismos deterministas y el sistema vuelve a acercarse al equilibrio global, hasta la ocurrencia de nuevas perturbaciones. La dinámica estructural puede entenderse entonces como una regularidad entre acontecimientos internos. La regularidad consiste en períodos de estabilidad luego de compensarse los efectos de las fluctuaciones. El tipo de cambio (la intensidad) es imprevisible, pero los resultados siguen siendo una relativa cohesión y la continuidad de las operaciones, aunque ellas puedan ser de diferente calidad.

El orden en los sistemas alejados de sus posiciones de equilibrio no resulta de un plan predefinido por la naturaleza o acción de un cerebro rector. Por el contrario, es un orden que resulta del azar y de las fluctuaciones. Esta forma de explicar el cambio organizacional se incluye en el paradigma de la complejidad. En este esquema no se aceptan las explicaciones basadas en el manejo discrecional del entorno. El azar es captado y conservado en la estructura ya que la nueva forma incorpora (con rechazo o posibilidad futura) los modos ya experimentados de construcción de relaciones.

La orientación de las estructuras que establecen un orden por fluctuaciones no es predecible, debido a la posibilidad de múltiples bifurcaciones, las cuales se disparan sin intervención de los mecanismos de control. Hay que esperar y observar la evolución del sistema para saber qué fluctuación se producirá, cuáles se amplifican, y hacia qué estado estable se dirige el sistema. Hay finalidad en la medida que las organizaciones complejas no operan sin dirección, pero no hay "meta" ya que estas orientaciones no están predefinidas y se van recreando conforme las organizaciones actúan. En términos de la teoría de los sistemas, estos procesos de cambio implican la incorporación de variedad ambiental en las estructuras internas y la acción de mecanismos de realimentación positiva para consolidar dicha variedad en el sistema.

En los hechos, las estructuras organizacionales aparecen con formas muy variadas y complejas, incluyendo esquemas altamente cohesivos, ambiguos, descentralizados, abiertos, dispersos y concentrados, con disímiles tamaños. Un análisis más profundo de esta variedad permite deducir que estas alternativas son en realidad manifestaciones de dos grandes posibilidades englobantes: la estabilidad y la inestabilidad. El observador se encuentra ante procesos repetitivos (que admiten márgenes de error), o bien frente a una situación de cambio estructural. En este último caso no hay repetición posible, están ocurriendo cosas novedosas. La situación de cambio está mostrando una diferencia entre la velo-

cidad de las perturbaciones y la velocidad de reacción o adaptación de la organización.

Las lógicas de intervención del operador estarán también diferenciadas de acuerdo con la calificación que corresponda a las estructuras con las cuales opere. Si la estructura presenta rasgos conservadores, el operador tenderá a fortalecer los mecanismos vigentes de réplica, que han demostrado su eficacia. A una estructura conservadora corresponde una lógica de intervención igualmente preservante.

En cambio, si la estructura es innovativa, la intervención deberá orientarse hacia el fortalecimiento de las mutaciones que el operador juzgue apropiadas para responder a la nueva situación. Por ejemplo, en las carreras con alto componente tecnológico y gran velocidad de variación, como la electrónica, una escuela entra en crisis porque no logra formar profesionales idóneos. La intervención en este caso deberá orientarse hacia la modificación de los programas (que es un cambio estructural), que privilegie el concepto de educación permanente y reciclaje, por sobre la transmisión estática preexistente en la escuela, que la ha llevado a la crisis en su sistema educativo.

CAPÍTULO 6

EL CAMBIO NO PLANEADO

Durante los intercambios con el medio ambiente, el sistema es afectado por las perturbaciones del contexto, no predecibles. Estos eventos externos, en conjunción con los estados internos del sistema, determinan distintas clases de efectos sobre las estructuras internas y los modos de funcionamiento de la organización.

Algunas perturbaciones generan fluctuaciones internas momentáneas en el comportamiento de ciertas variables críticas para la continuidad de la organización. Estas variaciones pueden ser reabsorbidas por la acción de los mecanismos de regulación del propio sistema, sin afectar la continuidad en el modo de relaciones establecido. Este modelo de comportamiento se enmarca en el proceso de cambio estable.

Existen otros eventos emanados del entorno que por su naturaleza la organización no puede diluir, y sus efectos por lo tanto se convierten en un conflicto incorporado a la vida organizacional, aun cuando la perturbación como agente externo desaparezca. La reacción del conjunto, que en apariencia resuelve la situación conflictiva, en realidad relega el problema a un estado de latencia, hasta que una nueva perturbación la exhibe o pone de manifiesto. Así, el reemplazo o la llegada de nuevos participantes replantea conflictos que se creían superados en la relación entre los roles organizacionales.

Los conflictos que surgen en el devenir de la organización pueden diluirse, integrarse a las relaciones internas (tomar una forma estructurada), desencadenar un estado de crisis o también provocar una transformación estructural. El estado recibe el calificativo de crisis cuando en la propia estructura vigente se encuentran los mecanismos para solucionarlo, sin que ello signifique una transformación del sistema.

El análisis del cambio no planeado en las organizaciones complejas

se basa en el estudio de las diversas dimensiones en que pueden medirse la discontinuidad en los estados y las actividades de la organización. Entre las dimensiones del cambio se destacan la duración de las fluctuaciones en el tiempo, la intensidad de las transformaciones, las formas de presentación de las perturbaciones, la manera como reacciona el sistema en su conjunto y la plasticidad estructural que muestra la organización.

Las organizaciones complejas también crecen (cambian) y sobrellevan algunas crisis mediante el recurso de disipar en su medio ambiente parte de su desorden interno, así como otros productos de su funcionamiento. En este sentido, el desorden es aquello que el sistema regresa al exterior porque su permanencia tiene un efecto desestabilizador. Un empleado conflictivo, recursos no calificados, maquinaria defectuosa, productos y materiales obsoletos, servicios finales que no cumplen con los estándares de calidad, son todos ejemplos de elementos que finalmente no reciclan.

Visto desde esta perspectiva, aun el producto final de la organización puede ser un elemento del cual es necesario desprenderse, entre otros motivos porque su acumulación permanente (sin salida) pone en peligro la viabilidad del sistema. Los así llamados excedentes y rechazos del sistema pueden ser considerados como productivos y reciclables bajo el esquema de necesidades de las otras organizaciones del medio que reciben dichos elementos. Esto significa que lo desechable (o disipado) no es intrínsecamente improductivo, sino que simplemente estos recursos ya no son integrables en el propio sistema, a pesar de haberlos generado o tomado inicialmente.

1. LOS ESTADOS DE CRISIS

El estado de crisis es un concepto que se aplica para describir una de las fuentes del llamado cambio evolutivo o estable. En este caso, se sostiene que las estructuras sufren desajustes transitorios, pero sus efectos son absorbidos por el propio sistema. Estos cambios no significan variaciones en el orden prevaleciente. En las crisis hay efectos transitorios y sobre ellos actúan los mecanismos internos de regulación, para devolver hacia sus valores normales las variables críticas que han sido afectadas.

El estado de crisis es una situación en la cual: a) existen relaciones antagónicas, de índole transitoria y localizadas en ciertos puntos de la organización; b) su existencia es conocida por los participantes, quienes perciben la presencia de un conflicto cuya permanencia les afecta; c) es posible una división entre las manifestaciones del conflicto y las causas más profundas que las generan, de manera que resolver sus efectos no anula la crisis; d) la organización no puede, en el sentido de su supervivencia, mantener el conflicto por mucho tiempo, si éste se sitúa más allá de los umbrales de tolerancia; e) a diferencia de otros eventos, las crisis no son deductivamente repetitivas, sino singulares y únicas, no pueden predecirse; f) la crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control, hay una pérdida transitoria de estabilidad por la incapacidad relativa de los controles para mantener las condiciones anteriores.

Una vez presentadas las crisis es factible predecir su finalización, y es posible calificarlas. A priori se conoce sólo la probabilidad de ocurrencia, pero no la forma que vaya a adoptar, ni la intensidad que presentará. Debe aclararse que existe la posibilidad de estudiar las crisis recurrentes; en este caso es único y singular su patrón, su referencia, su argumento, mientras que la recurrencia se halla basada en que cada clase responde al mismo eje argumental.

Pueden mencionarse entonces ciertos conflictos esquemáticos que llevan a situaciones de crisis. Ellos son, por ejemplo, las situaciones de cuestionamiento de la autoridad establecida (crisis de legitimidad), la ruptura de intercambios con el medio (crisis de aislamiento), la introducción de rasgos culturales disociados de los rituales vigentes (crisis de modernización). En todos estos casos emergen nuevos comportamientos, pero el sistema no pierde continuidad.

Como característica común, las crisis muestran una defección temporaria o debilitamiento de los mecanismos de regulación del sistema, que pierden efectividad debido a los cambios en las condiciones internas. Los estados de crisis pueden desarrollarse de muy diversas maneras. Sus efectos pueden ser reabsorbidos, reflejarse sobre las funciones del sistema, mantenerse latentes y crecer para convertirse en colapsos organizacionales. En todas estas alternativas también es característico de la crisis el conocimiento de la situación por los participantes de la organización.

Las crisis pueden llevar o derivar al sistema hacia situaciones muy diferentes en amplitud e intensidad. Si bien son fenómenos localizados preocupan sus proyecciones sobre el resto del sistema. El resultado de las fuerzas antagónicas en un punto de la organización puede llevar a la inacción o ruptura de las condiciones vigentes en el entorno cercano a los elementos en conflicto. Los efectos de la crisis incluyen el riesgo de

la regresión del sistema en el sentido de la pérdida de variedad en las respuestas o, por el contrario, pueden brindar al sistema nuevas oportunidades de progreso en su funcionamiento.

Desde el punto de vista de la autoorganización ciertas crisis pueden ser explicadas como el resultado de una amplificación de las relaciones dialógicas que coexisten en las organizaciones. El funcionamiento del sistema como conjunto implica restricciones para las acciones individuales, ya que la ilimitada expresión de estas últimas puede amenazar la integridad del sistema. Por ejemplo, la autonomía y las limitaciones para el funcionamiento individual coexisten como rasgos del sistema. La organización virtualiza o inhibe propiedades de los elementos constituyentes y, de esa manera, los componentes no pueden adoptar la totalidad de sus estados posibles. Ello es una fuente endógena de crisis.

Otras causas de las crisis en los procesos de cambio organizacional calificables como endógenas son las relaciones de naturaleza antagónica y competitiva que coexisten en las organizaciones complejas. Los estados de crisis implican en este caso una exhibición (o desinhibición) de las variables que se han mantenido sumergidas y también una manifestación de la posible degradación del sistema, por las tendencias naturales hacia el desorden y la uniformidad.

Para el enfoque de la autoorganización algunas fluctuaciones son aleatorias o accidentales y otras son desajustes internos que se producen en las actividades de mantenimiento y desarrollo de los sistemas. En este sentido, las crisis pueden provenir de una discontinuidad en el crecimiento o el desfase entre la aceleración del proceso en ciertos sectores, y el simultáneo retraso en otras áreas menos dinámicas. En estas formas de crisis de crecimiento está presente el factor tiempo, reflejado por el desacople entre los diversos ciclos de actividades que coexisten en la vida de la organización.

En un marco de análisis más amplio, constituyen una fuente permanente de crisis las incongruencias entre las perspectivas parciales de las lógicas empleadas en cada uno de los mencionados dominios de la realidad organizacional. Por ejemplo, las diferencias entre los planes, las capacidades y las relaciones socioafectivas. En procesos estables, estas relaciones no son problemáticas porque las variables (como insumos, productos, retribuciones) se mantienen por debajo de las magnitudes que son críticas para el sistema.

En cuanto a las fuentes externas de las crisis (excluyendo el extremo de las catástrofes), consisten básicamente en la discontinuidad en los

flujos de intercambios con el medio ambiente, tales como problemas de financiamiento o los excesos de producción no ubicables en el mercado. Otras causales son las que plantean los marcos de ambigüedad para las situaciones de decisión. Es el caso del cambio en las variables ambientales que colocan al sistema frente a exigencias contradictorias para las cuales no tiene una respuesta inmediata ni única. Por ejemplo, el desvío en la demanda hacia los productos de la competencia, la aparición de innovaciones tecnológicas, nuevas leyes y ordenanzas fiscales, la falla en los aprovisionamientos o los conflictos laborales.

En los sistemas activos, como las organizaciones sociales, no tiene sentido hablar de crisis permanentes. Bajo la lógica de la autoorganización siempre habrá un momento de poscrisis, a partir del cual el sistema vuelve a operar con cierto determinismo en sus acciones. Dadas sus particularidades, las situaciones de crisis deben ser identificadas como tales por el operador organizacional, ya que requieren un tratamiento también específico. No son calificados como crisis los problemas de decisión instrumental, tácticos y técnicos, que surgen durante el trabajo, tales como la falta de medios, la incomunicación entre sectores, la obsolescencia en los equipos o la falta de conocimientos en los participantes.

Los problemas técnicos tienen su origen en el dominio de las capacidades de la organización, y su resolución se logra mediante el dominio de los propósitos. Los casos que implican desvíos normales en las operaciones no son estados de crisis de la organización, sino ecuaciones cuyas incógnitas pueden ser despejadas o resueltas por modelos de investigación operativa o por la teoría de las decisiones. La resolución de los problemas técnicos también implica introducir una función de preferencias o escala de valores que, en el caso de las crisis, son precisamente objeto de cuestionamiento.

La especificidad de las situaciones de crisis consiste en que ellas siempre afectan a los comportamientos de la organización en el dominio de las relaciones internas. Las situaciones que se identifican como crisis también significan una ruptura dentro del orden de las relaciones vigentes. Una crisis implica la presencia de varios tipos de racionalidad que actúan o presionan sobre una misma situación. Por ejemplo, la coexistencia de las racionalidades individual, grupal, institucional y de otras organizaciones del medio, confrontadas todas ellas en la búsqueda de nuevos sistemas de retribución o compitiendo por recursos escasos. Desde un punto de vista fenoménico, las crisis se manifiestan siempre en el dominio de las relaciones, cuya etiología puede provenir de cual-

quiera de los otros dominios, pero su manifestación, abordaje y resolución pasa siempre por los modos de relación entre las personas que componen la organización, y más concretamente predomina en estas situaciones la lógica del poder.

2. LA NOCIÓN DE CATÁSTROFE

En el análisis de los procesos de cambio se han distinguido las situaciones de acuerdo con la intensidad y la naturaleza de las perturbaciones. En este marco, el concepto de crisis se ha referido a conflictos puntuales que se manifiestan durante el lapso en el cual son enfrentadas las perturbaciones. Este enfrentamiento tiene diferentes posibilidades de éxito. Cuando las crisis se realimentan y crecen, constituyen la primera fase de una catástrofe o bien de un colapso no recuperable para la organización. Los cambios estructurales pueden provenir entonces de crisis que adquieren grandes dimensiones y transforman al sistema, el cual se reconstituye en condiciones diferentes.

Los cambios sometidos a las reglas internas de transformación (estructurales) y a los mecanismos de control forman parte de la evolución del sistema. Las modificaciones en las variables son graduales y continuas, y las diferencias que se observan a través del tiempo son sólo cuantitativas. La originalidad de las crisis consiste en la aparición de momentos de incertidumbre en el comportamiento de algunos elementos constitutivos, en algún lugar del sistema o bien en ciertos estados específicos.

Las situaciones calificadas como catástrofes no implican juicios de valor, calificaciones de mejor o peor, deseables o no. Hay una discontinuidad, y una vez superada la fluctuación puede observarse que ha ocurrido un *salto cualitativo*. La cuestión en la catástrofe se plantea en el plano de la supervivencia del conjunto. Se observa una súbita aceleración, un salto en los tiempos y en el ritmo normal de los acontecimientos. La metáfora aquí es la bifurcación, luego de la perturbación; es seguir funcionando pero de una manera estructural diferente.

Por ejemplo, puede pensarse en una fábrica con un continuado atraso en el nivel de las remuneraciones y problemas por excesos de los supervisores en el ejercicio de la autoridad. La aparición de nuevas leyes laborales y sociales y la presión sindical permiten a los operarios con un crédito oficial adquirir parte de la propiedad y acceder al gobierno de la

planta. Éste es un caso de cambio disruptivo y cualitativo, y no puede decirse que los mecanismos de control están llevando hacia la evolución del sistema. Las modificaciones no pueden explicarse como un aumento de las remuneraciones o una menor cantidad de órdenes. Para el operador organizacional, este cambio significa que toda la tecnología de las decisiones y de la producción debe reconstruirse a la luz de las nuevas bases del poder. No es una cuestión de modernización o de adecuación en los procedimientos, sino una transformación en los modos internos de relación.

Para la explicación del comportamiento de las organizaciones en situaciones de cambio no planeado se ha planteado la posibilidad de distinguir entre las estructuras conservadoras y las innovativas. Esta distinción se basa tanto en las condiciones en las cuales se establecen las estructuras, como en los movimientos que ellas mismas promueven. Las estructuras conservadoras permiten absorber las fluctuaciones internas y mantener las relaciones preexistentes en el sistema. Las estructuras innovativas se asocian con las condiciones de catástrofe en un ambiente de transformación de los modos de funcionamiento. De una u otra manera, la identidad del sistema no se modifica y también se mantienen las dimensiones que caracterizan el espacio multidimensional en que existe la organización.

La diferencia entre estas situaciones de cambio radica en que con el modo de funcionamiento que hemos definido como "de cambio estable" (con estructuras conservadoras), la existencia de conflictos se traduce en crisis, cuyas manifestaciones morfológicas son relativamente discretas. Esto significa que no hay alteración sustancial de las formas y, en general, sólo son advertibles modificaciones cuantitativas que tienden a ser compensadas en el tiempo.

Cuando en la organización estamos en presencia de estructuras innovativas, se produce una transformación que es perfectamente visible. La perturbación o bien la sucesión de eventos externos que la generan constituyen una discontinuidad observable; son hechos manifiestos. A estas perturbaciones las calificamos como catástrofe. En este caso hay morfogénesis, generación de nuevas formas. Sin embargo, una característica que sigue vigente es la continuidad de la existencia organizacional, es decir que las crisis y aun las catástrofes pueden ser asimiladas por el sistema.

En los procesos de cambio no planeado el tiempo de reacción es determinante de la capacidad de adaptación del sistema. Esta capacidad debe

enfrentarse con el tiempo de producción de la perturbación externa. Existen casos en donde se pierde la continuidad, es decir, se produce un colapso no recuperable. Son situaciones en las que la perturbación tiene una magnitud sustancial frente al funcionamiento estable del sistema y se desarrolla en un lapso tan corto en relación con el ciclo de reacción del sistema, que éste no llega a hacerse inestable y simplemente estalla. En estos casos puede afirmarse que el sistema desaparece como tal.

Un ejemplo de esta situación de colapso no recuperable lo constituyen las organizaciones productoras de equipos de computación en países menos desarrollados, cuando se levantan las restricciones de importación. La velocidad de desarrollo de nuevos modelos es mayor en los países industrializados y ello lleva a la desaparición de las empresas productoras locales, aun cuando éstas dispongan de protección arancelaria. Vemos con este ejemplo que el sistema analizado, a partir de un determinado momento, tiene una capacidad de adaptación que es sobrepasada. No está en crisis, ni siquiera se enfrenta a una catástrofe. Simplemente deja de existir porque la perturbación se ha impuesto sobre las coherencias internas.

3. EL CONCEPTO DE ENERGÍA EN LAS ESTRUCTURAS

Han quedado definidas las estructuras conservadoras e innovativas asociadas a las formas que adopta el cambio en las organizaciones. Debe aclararse que en las organizaciones complejas, como las que nos ocupan, rara vez podrá hablarse de estados absolutamente conservadores o absolutamente innovativos. Más bien se tratará de la preponderancia de uno u otro estado en situaciones parciales y localizadas.

Una empresa puede, por ejemplo, adoptar una actitud conservadora en cuanto a la definición de sus mercados mientras acomete un cambio tecnológico sustancial en sus modos de producción. Una escuela puede emprender un proyecto edilicio que le permita triplicar la cantidad de alumnos, lo cual implica a la vez ampliar el plantel docente y toda su infraestructura logística, y mientras todo esto ocurre su proyecto pedagógico permanece inalterado.

Conservación e innovación son en realidad los opuestos de una relación que es dialógica en el nivel de identidad, y dialéctica en el plano estructural, en el sentido que de su contraposición y alternancia van surgiendo nuevos estados de la organización.

Teniendo en cuenta entonces estas consideraciones, se define ahora la energía total que posee una organización en estado conservador como aquella que el sistema despliega en un momento dado para seguir funcionando. Esta energía está aplicada, desde un punto de vista cualitativo:

a) a los procesos de producción de bienes y servicios, que a su vez implican procesos de transformación en etapas intermedias;
b) al desempeño de los roles asignados a sus integrantes y al mantenimiento de relaciones de complementariedad entre ellos;
c) al flujo de interacciones con el contexto que rodea a la organización;
d) a la generación de futuros alternativos para la organización, o sea la concepción de nuevos propósitos para sí misma como un todo o para algunas de sus partes componentes;
e) al desarrollo de nuevas capacidades así como al mantenimiento de las existentes.

No es nuestra intención presentar un enfoque energético cuantitativo por lo que dejaremos para otra oportunidad las consideraciones acerca de los métodos para medir la energía total de que dispone una organización en un momento dado.

Según lo dicho anteriormente, vemos que una parte de la energía se aplica a procesos que genéricamente se denominan de producción, mientras que otra parte se destina al mantenimiento de la cohesión interna.

$$E_r \cdot E_p + E_m$$

donde E_r = energía total
E_p = energía de producción
E_m = energía de mantenimiento

Dos consideraciones importantes deben hacerse en relación con esta fórmula:

1. El enfoque de la autoorganización no es productivista, por lo que no se asigna mayor valoración a la energía de producción respecto de la de mantenimiento. Ambas son igualmente necesarias para la supervivencia del sistema como un todo. Circunstancialmente una de ellas puede

ser mucho mayor que la otra, como sería el caso de la energía de mantenimiento en una organización que afronta una crisis en sus relaciones laborales. Pero en el largo plazo la aplicación de la energía total a procesos de producción y mantenimiento tenderá a distribuirse en proporciones adecuadas a la naturaleza de la organización.

2. La energía total de que dispone un sistema no permanece constante sino que aumenta o disminuye en la medida en que éste se enfrenta a perturbaciones de orden interno o externo. Hemos denominado a estos estados crisis o catástrofes y debe señalarse que el aumento o disminución de la energía es resultante de la existencia de bucles de realimentación positiva en el conjunto.

La introducción de un deporte en un club de recreación atrae nuevos socios que a su vez refuerzan con su concurrencia el funcionamiento de otras actividades deportivas. La energía total del sistema se incrementa.

Una empresa restringe los beneficios sociales a su personal porque enfrenta una aguda disminución en sus ventas. Esto provoca un malestar que se traduce en un empobrecimiento de la calidad de los productos elaborados. Las ventas disminuyen aún más y la energía total del sistema disminuye por disipación de recursos.

Vemos entonces que la energía total como función computable varía a lo largo del tiempo. Si relacionamos esta variación con los estados de crisis y catástrofe podemos plantear la función de la página siguiente (fig. 2).

Donde: E_{Ti} = energía total del sistema en el momento t_i

(t_1, t_2) = tiempo transcurrido con el sistema en estado crisis o catástrofe.

Ea = energía de activación o diferencial de energía que el sistema debe desplegar para superar las perturbaciones a las que se ve sometido en estado de crisis o catástrofe. Es la diferencia entre el estado inicial y el estado intermedio o activado.

E_{Tn} = energía total del sistema en el momento t_n posterior a la resolución de la crisis o catástrofe.

Vemos que en estado de crisis o catástrofe una organización necesita desplegar una energía sustancialmente mayor que en estado de estabilidad relativa. Llamamos a esta necesidad adicional *energía de activación,*

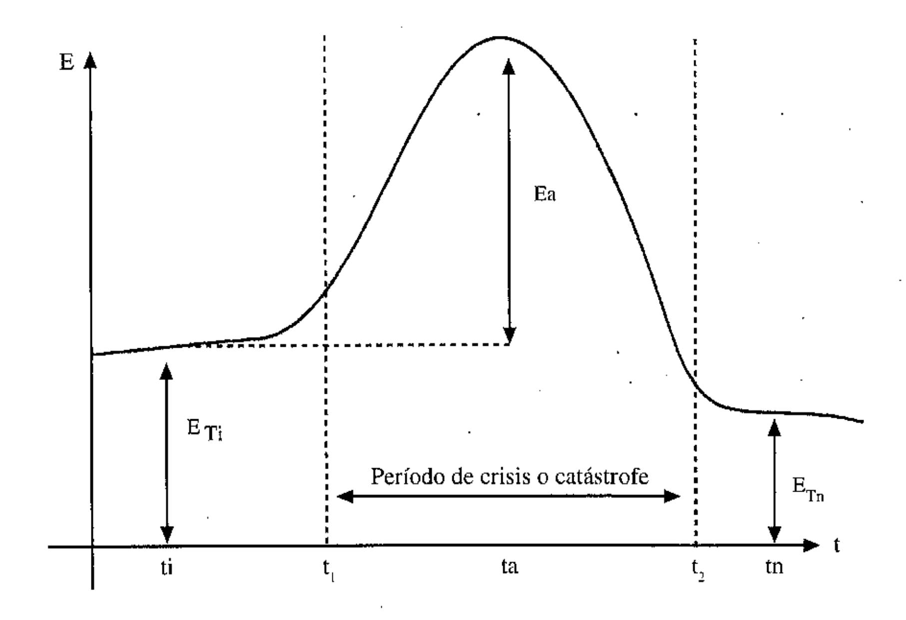


Figura 2. Estados de crisis y catástrofes

porque durante este período se activan elementos, relaciones, modos de resolución que en estado estable permanecen latentes. Es la energía que transitoriamente debe adquirir el sistema para superar las perturbaciones que enfrenta. Vista desde otra perspectiva, la energía de activación equivale a la energía de la perturbación a la que se somete el sistema, ya que es la que sirve para contrarrestar la perturbación. Es decir que cuanto mayor sea el impacto que sufre la organización, mayor será la cantidad y calidad de recursos que deberá poner en juego para asegurar su subsistencia.

De allí la diferencia existente entre crisis y catástrofes. Las crisis configuran estados que son consecuencia de perturbaciones de orden relativamente menor y requieren, por lo tanto, bajo compromiso de recursos para su resolución.

Los estados de crisis se resuelven, en general, en el marco de estructuras conservadoras, o sea, estructuras morfoestáticas, en las que los cambios son sólo de orden cuantitativo y donde los mecanismos de regulación se ponen en juego para eliminar desvíos en las variables bajo control (realimentación negativa).

Las crisis comprometen a ciertos subsistemas de la organización, rara vez a ella como un todo. Son estados de naturaleza fundamentalmente evolutiva, y las discontinuidades que entrañan son sólo locales.

Las catástrofes, en cambio, sobrevienen frente a perturbaciones de orden superior. Recordemos que estamos aludiendo a perturbaciones de orden interno o externo. La muerte del fundador de una empresa familiar, manejada con criterio unipersonal, configura potencialmente una catástrofe cuyo origen es endógeno. La eliminación por parte de la Universidad de Buenos Aires del examen de ingreso a primer año significó para todos los institutos dedicados a la preparación de alumnos una perturbación de orden externo que hizo desaparecer a muchos de ellos.

La energía de activación a ser desplegada por una organización sometida a perturbaciones como las de los ejemplos dados, será sustancialmente mayor que en una crisis si es que el sistema ha de sobrevivir a la catástrofe. No sólo variará la cantidad de recursos a aplicar sino fundamentalmente la calidad de las respuestas a proveer. Esto se dará en el marco de estructuras innovativas, o sea, morfogenéticas y regidas por procesos de realimentación positiva (que, como se dijo antes, no sólo pueden salvarla sino contribuir eventualmente a su destrucción).

Las catástrofes comprometen a toda la organización; ningún sector puede permanecer ajeno a ellas. Frente a una catástrofe la organización enfrenta un punto de bifurcación. No hay una solución claramente preferible a las demás. La catástrofe es disruptiva y marca el tránsito de una estructura a otra.

Crisis y catástrofes son entonces regresiones en los determinismos de la organización. Frente a ellas, como queda dicho, se desplegarán recursos adicionales cuya existencia está reflejada por la energía de activación.

¿Qué sucede cuando dicha energía, potencial hasta el momento de la perturbación, no alcanza, al transformarse en acción, a compensar el orden de la perturbación?

La respuesta es que o bien la organización importa energía del exterior o desaparece.

Piénsese en un distribuidor de productos cuya importación se prohíbe por considerárselos de naturaleza suntuaria. Una alternativa de subsistencia sería fabricar dichos productos, pero para ello haría falta un capital de trabajo del que la empresa no dispone. Una fuente de financiación externa podría contribuir, en este caso, a la solución del problema.

Éste es claramente un ejemplo de catástrofe, que no sólo implica la importación masiva de recursos externos (financieros, tecnológicos, humanos, etc.) sino que atenta contra la identidad de la organización, ya que no es lo mismo ser fabricante que distribuidor. Desde nuestra perspectiva, si se decidiera por la alternativa de fabricación, ésta debería encararse como una unidad operativa separada y autónoma, independiente de los procesos de comercialización y canales de distribución ya existentes. Éste es un ejemplo de cambio de identidad de una organización.

Volviendo al tema de la energía de activación, está claro entonces que una organización puede o no poseer en estado de latencia ese diferencial de energía necesario para subsistir. Poseerlo internamente puede implicar la existencia de una cierta redundancia de recursos y, por lo tanto, de un mayor costo asociado, pero esto no siempre es así. En ocasiones podría decirse que frente a perturbaciones tan fuertes como para configurar catástrofes, los recursos energéticos necesarios se crean en el propio proceso de enfrentarlas. Un comprador de segunda línea puede transformarse en un hábil coordinador de recursos frente a la desaparición del proveedor de una materia prima esencial para la producción. Movilizará los sectores de investigación para testear productos sustitutivos, a los de ingeniería de producto para realizar las modificaciones de herramental necesarias y a ingeniería de métodos para llevar a cabo los cambios que se requieran en programas y mecanismos de control.

Cuanto mayor sea la energía de activación de un sistema, tanto menor podrá ser el tiempo de resolución de la crisis o catástrofe.

Una escuela enfrentada a una crisis por un cambio en los sistemas de evaluación resuelto por el Ministerio de Educación logrará un rápido ajuste en su estructura si puede disponer simultáneamente de toda la información referida al nuevo sistema, así como de la motivación y voluntad de los docentes para capacitarse en él. Otra escuela que no posea la información completa, o cuyos docentes no dispongan del tiempo necesario para analizar las modificaciones, tardará más tiempo para adecuarse a la nueva situación, y esto podría redundar en dificultades en la relación entre directivos, docentes y alumnos. La crisis puede, no sólo prolongarse, sino profundizarse.

Una organización no siempre sale fortalecida de una crisis o de una catástrofe. Es posible que luego de superada una situación de peligro, el conjunto gane en cohesión y se desarrollen nuevas capacidades (morfo-

génesis). Pero también debe considerarse la posibilidad del debilitamiento del sistema como resultado de la cantidad de recursos que tuvo que poner en juego en el período de transición. Tal debilitamiento puede comprometer su subsistencia frente a la emergencia de nuevas perturbaciones.

Tal sería el caso de nuestro ejemplo del distribuidor puesto a fabricante, si le tocara enfrentar una situación de caída de ventas. Aunque fuese de escasa magnitud, el elevado grado de endeudamiento, unido a la necesidad de financiar excedentes de inventario pueden precipitar un colapso financiero.

Este ejemplo sirve para ver cómo perturbaciones menores pueden tener una incidencia muy importante si la nueva estructura no ha tenido el tiempo suficiente para consolidarse.

Una última consideración. Nótese que en la figura 2 la energía total E_{tn}, correspondiente a un tiempo *tn* posterior a la situación de crisis o catástrofe, resulta menor que E_{ti}, energía total correspondiente al tiempo *ti* anterior a la crisis. Podría haber sido igual o mayor, pero se eligió representarla como menor para hacer hincapié en que la cantidad de energía total no es una función sustancial en relación con la subsistencia del sistema. Que un sistema despliegue en un momento dado una energía mayor, puede ser consecuencia de necesitar más energía de mantenimiento para su cohesión, sin que esto aparezca a los ojos de un observador externo como un mejor desempeño de la organización en relación con su contexto.

Una organización puede exhibir baja energía total simplemente porque en ese momento todo transcurre fácil y espontáneamente. Lo que sí es importante es que la energía de activación sea grande, ya que ello indicaría que el sistema posee una adecuada plasticidad estructural para enfrentar las perturbaciones.

A. Potenciación y activación en las estructuras

Se ha caracterizado a la energía de activación como energía potencial, o sea, un diferencial energético disponible en la organización que permanece en estado de latencia mientras la organización no enfrenta una crisis o una catástrofe. Corresponde aquí precisar aún más este concepto de potencialidad y el proceso a través del cual se activa.

Analicemos para ello una ampliación de la figura 2:

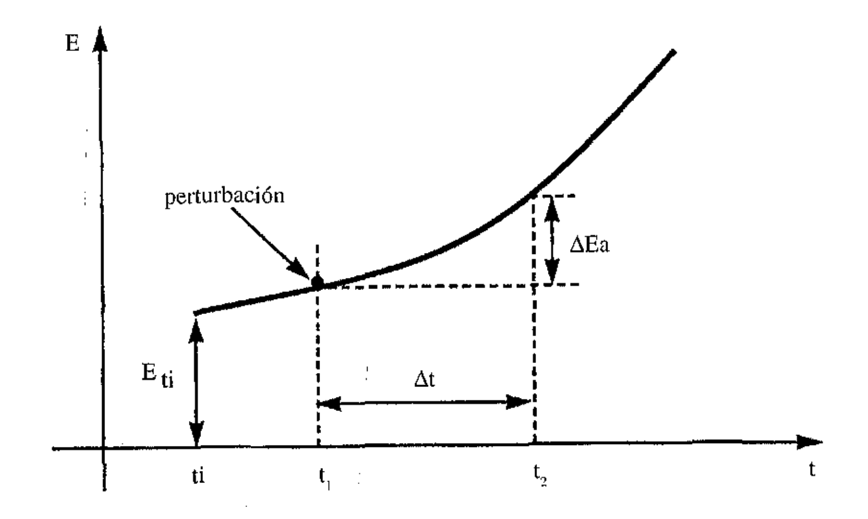


Figura 3. Energía de activación en estructuras.

En un instante *ti*, el sistema funciona desplegando un trabajo correspondiente a un estado energético E_{ti}. Para simplificar el análisis consideremos una perturbación puntual en un instante *ti*, como podría ser un incendio que destruya la línea de montaje de una empresa fabricante de aparatos electrodomésticos.

A partir de ese momento comienzan a activarse ciertos recursos que existían en la organización: se recurre a un viejo galpón que se hallaba sin uso por estar localizado lejos del centro de producción, resultando muy altos los costos de flete necesarios para su utilización. Se trasladan allí las oficinas de administración y comercialización a los efectos de liberar espacios y cederlos temporariamente a Manufactura (recurso de orden interno).

Se decide también que el ensamblaje de algunas partes componentes en subconjuntos se realice en talleres de proveedores (recursos de orden externo).

Estas primeras decisiones se toman en el tiempo Δt, que transcurre entre t_1 y t_2 y provocan un incremento Δ Ea en la energía que despliega la organización. Lo que antes era potencial, en el sentido de existente y posible, se activa, se transforma en realidad, ingresa al dominio de las capacidades existentes.

Ahora bien, léase con detenimiento el párrafo anterior. Dice "exis-

tente y posible". Asumamos que el viejo galpón existía (obvio) y era posible su utilización. Pero el ensamblaje en talleres de proveedores ¿existía? En sentido estricto, no. Era posible utilizar este recurso, pero para ser rigurosos, debemos decir que la organización lo crea en el proceso de enfrentar y contrarrestar la perturbación. Es decir, que se activa lo que existe y aquello que no existe.

La energía de activación, como potencial, contiene no sólo los recursos cuya relocalización puede decidirse, sino también los mecanismos creativos que permitan a la organización inventar nuevas capacidades.

Éste es un concepto esencial para entender la naturaleza de los procesos de autoorganización. En el afán de asegurar su propia subsistencia, de garantizar la continuidad de los procesos de producción y reproducción de elementos y relaciones, la organización crea algo nuevo, funcional, distinto. La energía de activación es una capacidad virtual; es la expresión de la potencialidad que tienen las organizaciones para producir novedad.

Ya hemos visto que la energía se despliega a lo largo del tiempo y crece por mecanismos de realimentación positiva. Agreguemos ahora que también la perturbación puede ser de naturaleza dinámica y aumentar a lo largo del tiempo. Es el caso de una guerra de precios que se desata entre dos empresas que compiten con los mismos productos en los mismos mercados. Se perturban mutuamente en el acople, y el mecanismo es de realimentación positiva.

B. Complejidad de la energía

La figura 2 constituye en realidad una ilusión óptica, cuyo paradigma subyacente es el de la simplicidad. Es útil conceptualmente, a los efectos de comprender la naturaleza de la situación, lo cual le permitirá al operador realizar un adecuado diagnóstico y un correcto diseño de su intervención. No es igual intervenir sobre una estructura conservadora que sobre una innovativa. Es esencial distinguir entre crisis y catástrofe para disponer la calidad y cantidad de recursos que deberán ponerse en movimiento.

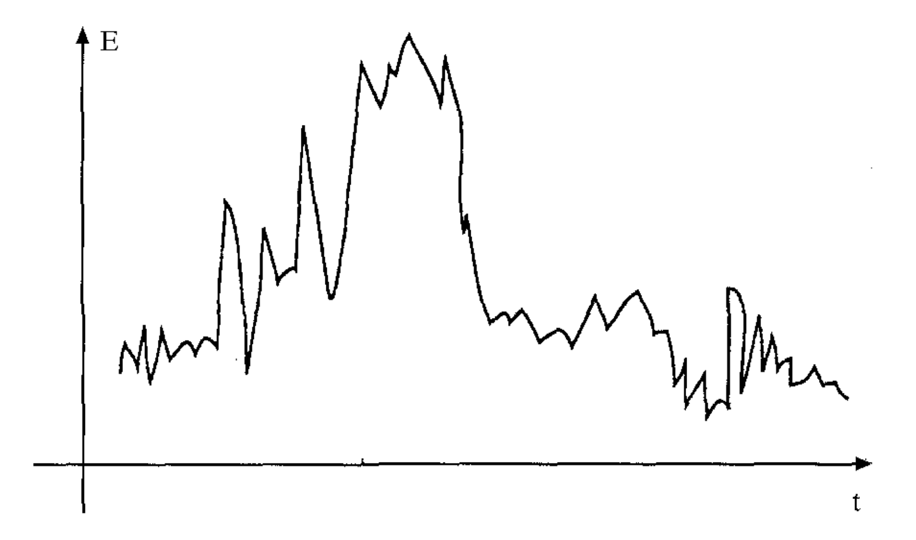
Pero para dar crédito al paradigma de la complejidad, deben señalarse en la figura aludida las siguientes limitaciones:

1) No existe un solo tiempo en la organización, sino una coexistencia de tiempos de desarrollo y degradación, de metabolismos y de regulaciones; existen tiempos internos y externos. Y aun en términos de tiempo cronológico, no puede con precisión determinarse un comienzo o un final de un estado de transición, sino tan sólo un antes de la crisis o un después de la catástrofe.

2) La simultaneidad de los procesos es relativa según la capacidad de percepción del operador. Dicho de otra manera, hay una simultaneidad existente, no accesible, para el operador en toda su variedad, y una simultaneidad perceptible, que es aquella que el observador es capaz de percibir en un momento dado. Esto puede significar, por ejemplo, la imposibilidad de caracterizar una estructura como innovativa simplemente porque no se tiene acceso a elementos instituyentes de un cambio que están fuera del alcance de la percepción del operador. Los límites en la misma impiden hacer un planteo cuantitativo de la energía total o de la energía de activación.

3) No existe en realidad una sola energía en la organización. No es lo mismo responder a problemas de competencia entre sectores internos en la interconsulta de un hospital, que enfrentar un foco infeccioso en una sala, y esto a su vez difiere de la energía puesta en juego en el servicio de hematología para investigar la incidencia de un factor determinado en sangre. Se trata entonces de energías heterogéneas correspondientes a espacios cuyas dimensiones no tienen intersección y que no son, por lo tanto, agrupables ni menos aun adicionables en forma algebraica. Los conceptos de energía total, tanto como los de energía de producción, de mantenimiento y de activación son para las organizaciones sociales sólo metáforas destinadas a facilitar su abordaje conceptual.

4) No existe una situación de estabilidad, sino una sucesión de equilibrios y desequilibrios, un proceso de reorganización permanente. La energía, entonces, como función computable, no ofrece la continuidad de la figura 2, sino que (recordemos que metafóricamente) oscilará de manera brusca en cada momento por ser la resultante de desequilibrios localizados y puntuales que configuran en su conjunto la situación de cambio estable. En todo caso, la función debería asumir la siguiente forma:



Podríamos seguir abundando en razones que hacen de la figura 2 una ilusión, o más precisamente una metáfora, pero dejamos esto como ejercicio para el lector. Sólo debemos destacar que estas consideraciones no limitan su validez conceptual y operacional. La realidad es siempre más compleja de lo que el operador puede describir; pero en algún lugar es necesario detenerse para poder formular una estrategia. Y a pesar de nuestras limitaciones siempre hay algo para hacer.

Parte segunda

ABORDAJE ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 7

MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El presente trabajo se propone: a) ofrecer un marco teórico de referencia para la comprensión de las organizaciones; b) explicitar de qué modo los conceptos de dicho marco pueden aplicarse como orientación para una práctica transformadora de aquéllas.

A los efectos del análisis institucional se recurre a una clasificación en tres niveles: grupos, organizaciones e instituciones. Este trabajo hace referencia al segundo nivel, es decir, al de la organización-establecimiento, del cual son ejemplos una fábrica, un hospital, una escuela.

En tanto trama de relaciones entre individuos articulados por una multiplicidad de propósitos, el fenómeno organizacional es necesariamente complejo. Debe descartarse para su comprensión toda aproximación cuyo paradigma subyacente sea el de la simplificación, del que son rasgos dominantes el reduccionismo (descomposición en partes componentes que impide luego reconocer la totalidad) y la disyunción (eliminación de intersecciones e interacciones entre los distintos elementos que constituyen a la organización).

Las organizaciones en estudio se definen por la presencia de relaciones complementarias, concurrentes y antagónicas entre conceptos polares, denominadas relaciones dialógicas. Hay, por ejemplo, simultaneidad y coexistencia entre el orden y el desorden en las organizaciones, esto es, una mutua determinación entre el desorden desestructurante y el orden reestructurante. Ambas nociones son complementariamente descriptivas, ya que no puede explicarse una de ellas sin recurrir a la otra.

El mencionado par polar orden-desorden no es el único que caracteriza en su coexistencia antagónica y concurrente a nuestro objeto de estudio. Se pueden incorporar a este tipo de relaciones también las siguien-

tes: permanencia-transitoriedad; cohesión-dispersión; certeza-incertidumbre; estabilidad-inestabilidad; racionalidad-irracionalidad; autonomía-dependencia; conocimiento-ignorancia; salud-enfermedad; placer-obligación.

Las coexistencias definidas son tautológicas; describen aquello que las organizaciones son. No importa que se propongan el orden; en ellas siempre estará presente el desorden. No importa que busquen el uso eficiente de sus recursos; siempre existirá un nivel de ineficiencia.

1. METACONCEPTOS

Para el análisis de las organizaciones sociales necesitamos definir previamente ciertos conceptos a partir de los cuales se hace posible una descripción de la dinámica de dichas organizaciones. Por ser de un orden epistemológico superior, se distinguen como metaconceptos. Ellos son: identidad, estructura, autonomía. Estos conceptos son el marco en el cual se explica el funcionamiento de los restantes elementos y procesos de la organización social. A continuación se describen los contenidos de estos metaconceptos que definen los alcances del enfoque de la autoorganización.

A. Identidad y estructura

Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. La perturbación de la invariancia implica la transformación del sistema (por ejemplo, una empresa en una cooperativa) y, en el límite, significa su disolución.

La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por

los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La amplitud con que se ha definido el concepto de estructura debe tomarse en el sentido de que no cualquier hecho observable será caracterizado como parte de la estructura. Dos son los requisitos para que un suceso sea admitido como manifestación de una estructura: a) su carácter relacional, esto es, la posibilidad de entenderlo en términos de una trama de relaciones entre los componentes del sistema en ese momento, y b) que el suceso observado se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes. Por el contrario, entonces, un hecho no explicable en términos de una trama relacional será caracterizado como una perturbación o una contingencia. Por ejemplo, analicemos un suceso en el aula. Una discusión entre alumnos y el profesor es calificable como perteneciente a un modo particular de relación entre dos roles que forman parte de la estructura de la escuela en ese momento. En cambio, el hecho de que un alumno abandone dicho curso por una cuestión familiar no es explicable en términos de la estructura del aula (sería una contingencia).

Identidad y estructura son conceptos complementariamente descriptivos porque no pueden comprenderse el uno sin el otro y, en el sentido en que se los ha utilizado, son asimilables a las nociones de organización y estructura tal como han sido definidos por la teoría de la autopoiesis. Asimismo se corresponden con las ideas de núcleo básico y de estructura desarrolladas en la teoría de la enfermedad única (E. Pichon Rivière) extendida posteriormente al análisis de los procesos de maduración y desarrollo del individuo. En esta teoría se describe la existencia de una "estructura prototípica" que identifica al individuo y asigna a las estructuras un carácter instrumental y situacional en cada aquí y ahora del proceso de interacción, cuyo análisis permite acceder a la esencia del núcleo básico.

Del mismo modo, se destaca en las organizaciones la existencia de un núcleo central que las identifica; la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de origen interno y externo se denomina plasticidad estructural. Aquellas organizaciones más plásticas estructuralmente serán las que presenten un mejor grado de adaptación activa a la realidad.

Debe destacarse que la noción de invariancia adscripta a la identidad no es absoluta, sino que alude a la permanencia por espacios de tiempo suficientemente prolongados de ciertos rasgos característicos y propios de la organización.

Con los rasgos de identidad se pretende resaltar la continuidad de existencia y no deben confundirse con rigideces y estereotipos que conducen a una constancia estática que finalmente atenta contra la propia supervivencia (como por ejemplo sucede con el fenómeno corrientemente denominado burocracia).

Definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura –identidad– adquiere existencia precisamente cuando la describe un observador que la constituye en objeto de su análisis. Es decir que el tiempo de la identidad como descripción es simultáneo con el de la atención que un observador pone en ella.

Toda organización posee: a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio. Por ejemplo, todos los hospitales tienen como rasgo característico de identidad la prevención de la enfermedad; pero un hospital-escuela posee además un rasgo distintivo que lo identifica (su dependencia de la Universidad). Este hecho connota de manera única su existencia, haciendo resaltar particularmente en él todo lo que se refiere al aprendizaje, a la docencia y a la investigación.

En el análisis organizacional será esencial distinguir identidad-esquema de la identidad-construcción y analizar la congruencia entre ellas. Asimismo es dable destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad-construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua.

La identidad se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la *endoidentidad* percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la *exoidentidad* percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones. Endoidentidad y exoidentidad no son necesariamente complementarias y el análisis de sus congruencias también revelará aspectos útiles para el operador organizacional.

B. Dimensiones de la identidad

La identidad de una organización puede definirse mediante las siguientes dimensiones que en conjunto constituyen su espacio:

a) Tiempo (coordenadas temporales).
b) Tamaño (coordenadas espaciales).
c) Localización (coordenadas geográficas).
d) Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales).
e) Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia).
f) Relación costo-beneficio (coordenadas económicas).
g) Grado de monetarización (coordenadas financieras).
h) Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas).
i) Influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas).
j) Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias).
k) Relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas).

En este marco, se entiende por dimensión a una condición de existencia de la organización en estudio. No todas las dimensiones enunciadas serán pertinentes para todas las organizaciones, y habrá además otras dimensiones específicas definidas para cada una de ellas y en general asociadas a la identidad-construcción.

A los efectos de comprender mejor la naturaleza de las dimensiones propuestas, se pueden citar los siguientes ejemplos:

1. La Universidad Nacional de Buenos Aires está situada en la Capital Federal (coordenada geográfica). Es éste un rasgo de identidad-construcción y ello incide fundamentalmente sobre su población, las influencias culturales a que está sometida, el modo como se administra y los recursos de que dispone, etcétera.
2. El Automóvil Club Argentino presta servicio de auxilio mecánico en todo el país (coordenada espacial y geográfica) y además el tiempo que transcurre desde que recibe la demanda y presta el servicio es esencial para la satisfacción del usuario (coordenada temporal). Mientras lo primero es un rasgo de identidad-construcción, esto último se presenta como una característica esquemática de todas las organizaciones de servicios.
3. Una cubierta de automóvil, rueda, según las condiciones de uso, una determinada cantidad de kilómetros, luego de lo cual tiene que ser repuesta (coordenada de frecuencia). Éste es un rasgo de identidad-

esquema de las fábricas de cubiertas, y orienta sus ventas no sólo hacia la industria terminal automotriz sino también hacia el mercado de reposición.
4. Alcohólicos Anónimos es una entidad sin fines de lucro (coordenada económica; identidad-construcción).
5. La lectura de un periódico constituye en general un hábito; de allí que el servicio que lo provee tenga que ser sumamente confiable (coordenada utilitaria; identidad-esquema).
6. Los prestadores privados de servicios de salud pueden establecer contratos con las Obras Sociales de los sindicatos, regidas éstas a su vez por el Instituto Nacional de Obras Sociales. Los aranceles son regulados por el Nomenclador Nacional emitido por el Ministerio de Salud y Acción Social (en todos los casos se trata de coordenadas metasistémicas).
7. Las empresas instaladas en regímenes de promoción industrial en localidades sin cultura industrial previa ejercen en general una gran influencia sobre la economía, los hábitos y la organización de los servicios de la región (coordenadas ecosistémicas).
8. Un supermercado tiene baja utilidad sobre ventas, alta rotación de ventas sobre el patrimonio y cobra más rápidamente de lo que paga (coordenadas económicas y financieras) .
9. En una escuela primaria cuya identidad-construcción está nítidamente signada por ser una cooperativa de maestros, el par dialógico autonomía-dependencia está presente en todas las relaciones de la organización (maestros-alumnos, maestros entre sí, maestros-padres, dirección-maestros), y su elucidación explícita o implícita constituye un denominador común de cada situación a resolver.

A los efectos de investigar la presencia de los rasgos de identidad pueden formularse ciertas preguntas básicas:

a) En caso que el rasgo en cuestión se modifique, ¿ello también conduce a la transformación de la organización? De ser así, ¿en qué niveles se operan las transformaciones?
b) ¿El rasgo en estudio permanece inalterado frente a las perturbaciones del contexto?
c) ¿Cuánto tiempo ha estado presente el rasgo en cuestión en la organización? Si alguna vez no existió, ¿qué características tenía la organización sin él?

d) ¿Existen en la organización formas de preservación del rasgo en cuestión?
e) ¿El rasgo está presente de manera explícita o implícita en las decisiones sobre productos, procesos y recursos de la organización?

Una respuesta positiva a estas preguntas distinguirá un rasgo constituyente de la identidad. El conjunto de los rasgos definidos para cada dimensión determina un espacio n-dimensional y un lugar en dicho espacio donde la organización existe.

La búsqueda de rasgos de invariancia no está signada por un enfoque determinista. La estructura que materializa la identidad admite múltiples posibilidades morfológicas. En este sentido, la organización presenta plasticidad y también límites a la variedad de funcionamiento.

C. Autonomía

Son autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas. Se enfatizan en esta caracterización, las condiciones de supervivencia y, desde esta perspectiva, las finalidades que se asignan a la organización quedan subrogadas a dichas condiciones.

En los hechos, la supervivencia es una condición que no está relacionada de manera directa con los propósitos explícitos de la organización. En todo caso, se trata de una relación de congruencia que no excluye las contradicciones en el funcionamiento.

Todas las organizaciones están acopladas estructuralmente con otras de orden jerárquico superior, igual o inferior al de ellas. A pesar de que este acople estructural implica la idea de modificación mutua, es evidente que la relación con instituciones de un orden lógico superior o igual determina restricciones en la operación. Aunque no sea tan visible, también las relaciones con las instituciones de orden lógico inferior es una determinante de condicionamientos externos.

No existe entonces autonomía en sentido absoluto. Pero aun siendo un concepto relativo, la idea de autonomía restringida al dominio de la propia organización es necesaria para explicar la dinámica de sus relaciones, y subraya la fuerte determinación interna que presentan estas entidades. Por ello, la autonomía se incluye en la categoría de metaconceptos.

Se considera a la autonomía como la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen. En autonomía, los cambios en las condiciones ambientales no generan pérdidas de identidad. Reconocer autonomía a la organización objeto de estudio significa tratarla como un sistema con fuerte determinación interna, independiente como unidad, de los eventos del medio ambiente, y con estructuras que reflejan sus acoples con el entorno.

El concepto de autonomía como perspectiva para el análisis organizacional significa que en lugar de pensar la manera como los impactos externos afectan las salidas del sistema, el observador prioriza la variedad de mecanismos internos que toman dichas perturbaciones y las procesan bajo sus reglas propias de transformación. Las perturbaciones en el entorno no llevan siempre a la misma respuesta, porque las organizaciones cambian en sus estructuras internas. De tal manera, el enfoque de la autoorganización considera el atributo de la autonomía en términos relativos por los acoples estructurales del sistema con otras organizaciones del medio ambiente.

D. Relaciones dialógicas

Nuestra descripción de las organizaciones sociales se fundamenta en el paradigma de la complejidad, y ello significa aceptar que en la realidad están estructuradas sobre la base de relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Estos pares implican formas diferentes de hacer y pensar, que no se eliminan entre sí, sino que se estructuran en un modo simbiótico de asociación. Se trata, pues, de relaciones entre pares de conceptos que son concurrentes, complementarios y antagónicos. Estas relaciones están siempre presentes en el seno de la organización y las identificamos como dialógicas porque para cada estado o proceso interno existe un par de lógicas polares que implican comportamientos opuestos, modos diferentes de pensar una misma realidad.

La idea de relaciones dialógicas es utilizable en dos sentidos:

a) como descripción, permite al analista hacer una lectura más ajustada de realidad organizacional, reconociendo la presencia de dualismos en los estados y procesos internos, y

b) en el sentido instrumental, las relaciones dialógicas son una forma de expresión de la realidad y el modo como ellas se manifiestan en las estructuras de la organización. A modo de ejemplo, el par dialógico conocimiento-ignorancia está siempre presente en las instituciones educativas, y el modo como un maestro trata la ignorancia de sus alumnos es una manifestación estructural del mencionado par.

El análisis de relaciones dialógicas es un marco conceptual para entender y explicar el tipo de conexiones entre los elementos que componen la realidad organizacional. Significa que no es posible razonar en términos de un atributo que predomina y pensar en forma simultánea en su opuesto. Implica que un modo de hacer y pensar en la organización cuya lógica sea opuesta a la vigente está siempre presente, aunque dicho modo se encuentre circunstancialmente relegado o latente. Este opuesto desplazado juega como fondo de la situación actual. Por ejemplo, en la universidad se puede buscar la descentralización de la enseñanza en unidades regionales y analizar este proceso a partir de la relación delegación-centralización, o bien de la perspectiva concentración-dispersión. Aun cuando la decisión política tenga su dirección hacia uno de los polos, en la realidad estos pares se mueven asociados.

Situacional y localizadamente, uno u otro de los polos de cada par se manifiesta o privilegia por sobre el otro. Las perturbaciones de uno de los elementos de la díada arrastran consigo todos los conceptos complementarios y relacionados que integran cada polo. Por ejemplo, en una fábrica, el concepto de estabilidad está conectado y opera asociado de manera complementaria con otras nociones congruentes tales como programación, regulación compensatoria, uniformidad, formalización. El conjunto de estos conceptos complementarios conforma la idea del orden establecido y vigente en la organización.

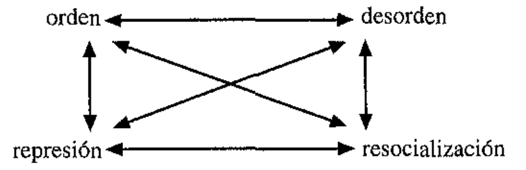
Lo dialógico tiene que ver con la descripción de los estados del sistema en cada momento. Para la explicación del cambio en el nivel de los fenómenos debe recurrirse a los procesos dialécticos o de confrontación entre elementos del sistema. Por ejemplo, una transformación estructural en un hospital, tal como la supresión del área de alta complejidad o la incorporación de médicos residentes, es el producto de decisiones deliberadas de personas y grupos que realizan sus fines y ejercen el poder en el hospital. El marco es el de las relaciones dialógicas en la institución, pero el proceso de confrontación y resolución se da en el plano estructural.

Sabemos que, en términos dinámicos, toda resolución es transitoria y

parcial. Al estado de orden que una determinación establece le sucederán otras perturbaciones de origen externo o interno que harán aparecer nuevamente la oposición y el desequilibrio en el campo perceptual de los operadores. Esto implicará la necesidad de nuevas resoluciones y así sucesivamente. En el proceso que significa el devenir de la organización, esto es en un nivel de análisis diacrónico, orden y desorden se alternan como figura y fondo y se resuelven en síntesis reestructurantes que de ninguna manera implican el triunfo definitivo de uno de los polos por sobre el otro.

La dialógica hace a la descripción de los estados en tanto la dialéctica da cuenta de los procesos dinámicos de la organización y, por lo tanto, del movimiento y la noción de cambio.

Vemos también a través del ejemplo del penal cómo un par dialógico universal, que se establece entre orden y desorden, adquiere particularidad en un tipo de organización determinado. Sólo que, y aquí lo rico y complejo de esta particularización, no existe una única correspondencia sino un juego de relaciones cruzadas:



El aislamiento es orden para la represión, pero es a su vez desorden para la resocialización. Una actividad recreativa grupal puede favorecer la restauración de vínculos no socialmente patológicos, pero a la vez dar pie a situaciones de compulsión o sabotaje entre los reclusos.

La potencialidad del concepto de relaciones dialógicas reside en que siempre es posible encontrar estas particularizaciones en cada organización. La dinámica que se establece entre programación y reprogramación en un taller de producción nos habla del par determinismo-indeterminismo. Internación y externación en un hospital alude al par enfermedad-salud. Recreación y reglamentación en un club deportivo nos remiten a placer-obligación.

Y cada par, en su manifestación singular a través de la estructura que presenta una organización concreta en un momento dado, nos permite abordar las lógicas opuestas subyacentes, posibilitando una mejor comprensión de la intervención.

CAPÍTULO 8

DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN

A los efectos del análisis de las organizaciones, los elementos que definen la situación en estudio pueden agruparse en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes.

Son los tres niveles de la realidad utilizados como categorías lógicas de análisis y en los cuales se ubican, para su comprensión, los vínculos, los objetivos y los recursos y valores, considerando que cada uno de ellos posee su propia lógica de interacción entre elementos y funcionamiento.

Si los metaconceptos –identidad, estructura y autonomía– son descriptivos, la noción de dominio es esencialmente instrumental y operacional.

Al estar constituidos por elementos pertenecientes a distintas categorías lógicas, los dominios son *disyuntos,* es decir que no hay intersección entre ellos. Esto no inhibe la presencia de relaciones de mutua causalidad entre ellos, que determinan la dinámica interna de una organización.

Dado que estas relaciones se dan en el marco de la identidad, podemos representar el conjunto como en la figura 4.

1. DOMINIO DE LAS RELACIONES

Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables

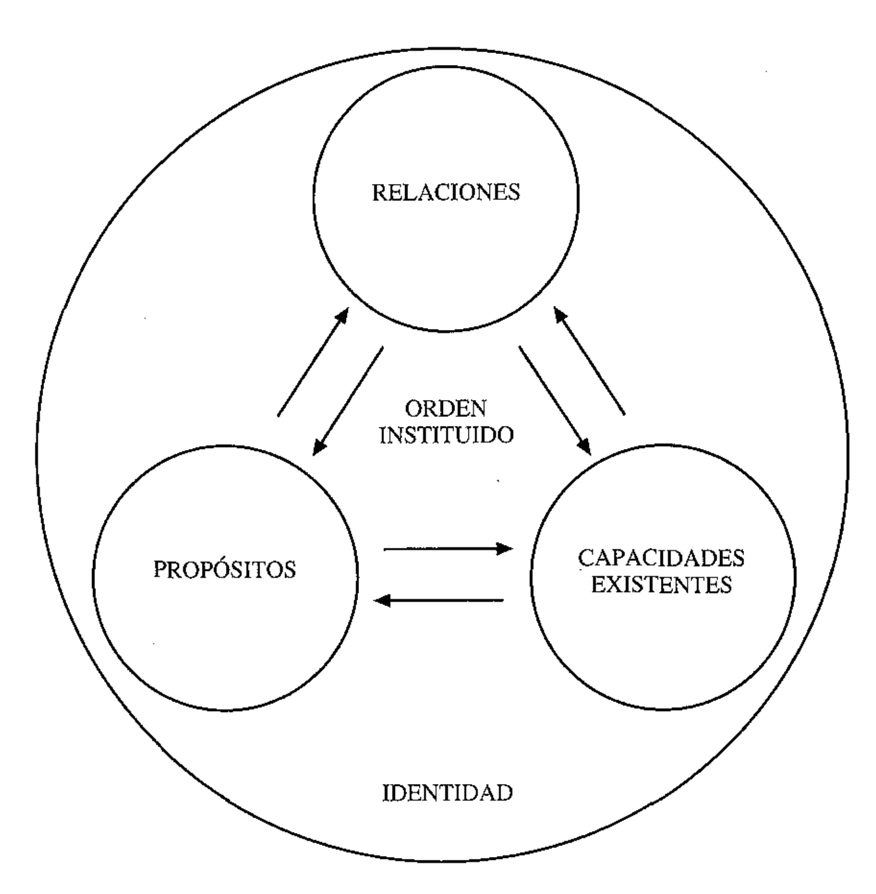


Figura 4. Interacción entre dominios en la organización.

operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por:

a) los rasgos determinantes de la identidad de la organización;
b) las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer;
c) los recursos existentes así como las normas y valores imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina "cultura" de la organización.

La heterogeneidad del conjunto determina la existencia de conflictos

que se resuelven a través de las relaciones de poder. La lógica del poder es entonces la que impera en este dominio.

La psicología social, de la que se resalta la noción articuladora de vínculo, permite el abordaje teórico y técnico de este dominio en sus diferentes ámbitos: el psicosocial o individual, el sociodinámico o grupal, el institucional asimilable en el nivel de las organizaciones, y el comunitario.

En particular, para la evaluación de la naturaleza de los vínculos establecidos será útil analizar los mecanismos de asunción y adjudicación de roles y los siguientes vectores: a) *pertenencia*, relacionada con el grado de adhesión de los integrantes a parte o toda la organización; b) *pertinencia*, que mide el grado de realización de las tareas prescritas, así como la proporción de tiempo dedicado a tareas de cohesión y a tareas de producción; c) *cooperación*, relacionada con la complementariedad o suplementariedad de roles y el clima de colaboración y confianza dentro de la organización; d) *comunicación*, que analiza los emisores, receptores y canales por los que circulan los mensajes, así como la naturaleza de los ruidos que distorsionan sus contenidos; e) *aprendizaje*, el grado en que los integrantes de la organización, y la misma como conjunto, pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad.

En relación con la identidad, habrá tantas representaciones como individuos pertenecientes a la organización y el conjunto de ellas será necesariamente heterogéneo. Esto no configura una dificultad, sino que potencialmente enriquece a la organización. Sólo se plantea como condición que dichas representaciones sean pertinentes a la organización para que se establezca un adecuado nivel de congruencia en el dominio de los propósitos.

2. DOMINIO DE LOS PROPÓSITOS

Los integrantes de las organizaciones proponen para ellas metas y políticas que orientan su acción. Sin ellas, quedarían carentes de toda cohesión y se desintegrarían. Este conjunto de intenciones, que se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad, constituye el dominio de los propósitos.

Si bien los propósitos son concebidos por individuos, hecho que determina las relaciones de mutua causalidad entre el dominio de las rela-

ciones y el de los propósitos, debe tenerse en cuenta que, mientras el primero está constituido por personas, este último está formado por ideas agrupables entre sí según los distintos niveles que componen la organización. Al no poseer elementos comunes, ambos dominios son, como se aclaró anteriormente, disyuntos.

Cabe destacar que se incluyen todos los propósitos que se originan en los distintos ámbitos que confluyen en una organización (el de los individuos, el de los grupos y el de la propia organización), a pesar de que algunos estén más fuertemente articulados con su existencia que otros. La contradicción entre propósitos no está vedada; sólo se exige como condición necesaria su pertinencia, esto es, que cualquiera sea su origen, tengan siempre como referente la supervivencia y el devenir de la entidad en estudio.

Esto es particularmente importante ya que, por pertenecer los integrantes simultáneamente a otros grupos y organizaciones, se configura para los propósitos un espacio multidimensional donde el único criterio de clasificación posible es entonces su pertinencia respecto de la organización que se estudia.

Los paradigmas subyacentes en este dominio están en general dirigidos hacia la satisfacción de uno de los extremos de las polaridades descritas para las relaciones dialógicas: los propósitos manifiestos estarán orientados al logro del orden, de la permanencia, de la estabilidad. Siendo el común denominador la búsqueda de racionalidad, se define a esta última como lógica imperante en el dominio.

Sobre estos paradigmas se construyen las técnicas con las que aquí se opera, entre las cuales podemos citar las siguientes: administración por objetivos, investigación operativa, análisis de sistemas, técnicas de decisión, análisis de costo-beneficio, planeamiento estratégico, valoración de puestos de trabajo. Queda claro que su nivel epistemológico es el de técnicas utilizadas en el dominio de los propósitos, y no el de modelos para la comprensión del funcionamiento de la organización global, tal como ha pretendido utilizarlas el enfoque de la administración tradicional en algunos casos (por ejemplo, con la administración por objetivos).

3. DOMINIO DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES

En las organizaciones en estudio intervienen recursos de diferentes clases y con funciones también variadas. El conjunto de ellos constituye

el dominio de las capacidades existentes. Se denomina así, y no simplemente dominio de los recursos, para enfatizar que se incluyen no sólo medios materiales, como ser maquinarias, edificios o recursos financieros, sino también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios.

Las organizaciones producen normas que determinan modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción que finalmente se incorporan a este dominio. Es por ello que se mencionan las capacidades (el "estar preparado para"), y no simplemente los recursos disponibles en la organización. En el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y transformado en una aptitud existente.

Se incluyen explícitamente los esquemas de valores y las creencias y mitos que existen como argumentos disponibles para explicar por qué se eligen ciertos procedimientos y no otros, por qué se imponen algunos criterios por sobre otros. Es entonces el dominio al cual se recurre cuando se trata de legitimar los propósitos y los mecanismos del poder.

El dominio de las capacidades existentes se caracteriza por el bajo grado de conexión entre sus elementos; no son los recursos los que se articulan con mayor o menor intensidad entre sí, sino que son los integrantes de la organización, a través de sus propósitos, los que los ligan de variadas formas mediante su utilización. La lógica imperante aquí es, pues, la del usufructo: una capacidad se acumula en este dominio en tanto su utilización tenga algún sentido para la organización.

CAPÍTULO 9

RELACIONES ENTRE DOMINIOS

1. DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE DOMINIOS

Las relaciones entre dominios son de causalidad mutua y los bucles que se generan entre ellos son en general de realimentación positiva. Esto significa que la acumulación y el crecimiento en uno de ellos genera crecimiento y mayor complejidad en los otros, así como las limitaciones en alguno restringen las posibilidades de desarrollo en los demás.

Dificultades excesivas para la resolución de conflictos en el dominio de las relaciones generan una variedad también excesiva de propósitos, muchas veces incompatibles entre sí. Más propósitos que se cumplen generan mayores capacidades existentes, así como escasos recursos limitan la concepción de nuevos proyectos.

Baja creatividad en las intenciones y un escaso nivel de concreción por dificultades en las relaciones traen como consecuencia un empobrecimiento en las capacidades de la organización. Los nuevos sistemas se desarrollan a partir de los anteriores, que los potencian. Lo existente limita aquello que se puede conseguir. Todos éstos son ejemplos de la existencia de realimentaciones positivas entre dominios.

Las organizaciones generan ideas para el dominio de los propósitos, las desarrollan e imponen en el dominio de las relaciones y las atesoran e inventarían en el dominio de las capacidades existentes.

Entre el orden y el desorden, en el marco del equilibrio y el desequilibrio, en la solución parcial, transaccional y puntual de las situaciones que presenta el devenir de la organización, la estructura se modifica y la identidad permanece. En este análisis la idea de permanencia no significa reposo sino actividad permanente en discontinuidad, determinante de desestructuraciones y reestructuraciones simultáneas en el sistema.

2. ARTICULACIÓN ENTRE DOMINIOS, CONCEPTOS Y PROCESOS

Hasta aquí se ha centrado el análisis en la comprensión de cada uno de los dominios y en el surgimiento de cada uno de ellos desde una lógica que rige los procesos que se dan en su interior (procesos intradominios). No está de más señalar que tal lógica no es explícita, y corresponde al operador develar su naturaleza por medio de la observación deductiva de los fenómenos de la organización. La lógica del poder no está escrita de manera taxativa en ningún lado. Es cierto que existen los organigramas y las jerarquías manifiestas, pero el modo como se privilegian ciertos puntos de vista, las estructuras de salarios, la disposición de los lugares de trabajo, el diligenciamiento con que se tratan ciertos problemas o se postergan otros, éstos son los hechos que dan cuenta de la existencia de un arriba y un abajo que marca la institución que llamamos poder.

De más está decir la importancia que reviste para el operador externo o interno la adecuada percepción que de tal lógica pueda tener. Le servirá para "leer" una cantidad de fenómenos de otro modo incoherentes y dispersos, un sentido subyacente, determinante del orden instituido en la organización. Y tal lectura se constituirá, por supuesto, en un factor condicionante del éxito que pueda tener en la concreción de sus propósitos, estén éstos orientados a la preservación y acople con dicho orden o bien a su modificación en pos de algún otro orden definido como mejor.

Interesa ahora reflexionar acerca de las articulaciones entre dominios. Se ha mencionado la existencia de una dinámica de interacciones entre ellos con bucles de realimentación positiva que, en definitiva, favorecen o inhiben el desarrollo de la estructura de la organización. Estos bucles representan en realidad procesos que articulan los dominios entre sí, de acuerdo con el siguiente esquema.

Se analizará seguidamente cada uno de estos procesos.

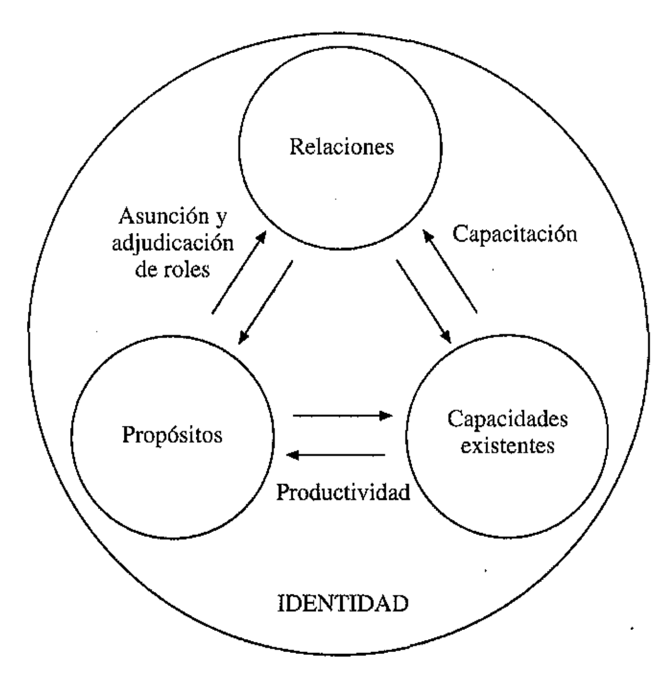


Figura 5. Procesos que articulan los dominios.

A. *Enlace entre relaciones y propósitos*

El articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos es el concepto de rol. La sociología ha definido el rol como una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización. Se asocian a él las nociones de función relacionada con los objetivos determinantes de la necesidad que la tarea se cumpla, y de *status*, que implica la posición relativa de dicho rol en relación con otros roles de la organización. O sea que función implica propósitos, mientras que status alude a relación, por lo que el concepto de rol articula ambos dominios.

Pero un rol no se constituye de manera instantánea, y cuando lo hace no es de una vez y para siempre. En una organización hay alguien que adjudica un rol y alguien que lo asume, y los mecanismos de asunción y adjudicación son determinantes de un proceso a lo largo del cual el rol no sólo se establece sino que además va cambiando con el tiempo. Interesa entonces señalar que el concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

Es así, por ejemplo, como surgen los roles de coordinación en una organización. Habrá en una empresa productiva un área de Comercialización con individuos que desempeñan roles tendientes a satisfacer las demandas de un mercado (o a evacuar los productos que la empresa fabrica y que constituyen un excedente desde el punto de vista de su supervivencia); existirá un área de Producción, con sujetos que desempeñan actividades de transformación. Y para que estas actividades se articulen, para que los participantes se relacionen entre sí a fin de cumplir con los propósitos fijados para la organización, surgirá un departamento de Programación y Control de la Producción que orientará los procesos de ajuste entre las demandas del mercado y las capacidades existentes en la organización.

B. Enlace entre relaciones y capacidades existentes

Se trata aquí de enlazar personas con recursos, sean éstos, como vimos anteriormente, físicos, normas, valores, memorias, dinero. Se trata de enlazar la lógica del poder que otorga cohesión a los vínculos entre las personas alrededor de los propósitos pertinentes a la organización, con la lógica del usufructo que es la que da sentido a la existencia y conservación de una capacidad dentro de ella.

Los procesos que permiten articular ambos dominios son los de capacitación, entendiendo como tales aquellos que tienen como resultado la adquisición, por parte de los integrantes, de las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes.

La introducción de una nueva tecnología pone de manifiesto la necesidad de los procesos de capacitación como enlaces entre capacidades y relaciones, estructuradas éstas como un sistema de roles dentro de la organización. Un médico deberá capacitarse en el empleo de técnicas diagnósticas por computadora si el hospital en donde trabaja decide implementar esta tecnología. A su vez, el programador de la computadora deberá adecuar sus conocimientos a la satisfacción en tiempo y forma de las necesidades del médico. Y la relación entre ambos quedará entonces casi totalmente condicionada por la capacitación que adquieran a lo largo del proceso. Cabe acotar que éste es un proceso que se da en función de posibilitar un mejor desempeño de sus roles y un uso más eficiente de una capacidad, en este caso la computadora.

Los procesos de capacitación ponen en movimiento los recursos, habilitan a las personas para desarrollar la potencialidad creadora de una organización en transformadora práctica de su realidad. Estos procesos, como los de asunción y adjudicación de roles, no se presentan carentes de conflictos, ya que se ha visto que se desarrollan en el marco de una realidad organizacional heterogénea y contradictoria.

Interesa destacar cómo dentro de un orden instituido, rara vez explicitado pero siempre omnipresente, una estructura formada por dominios disyuntos adquiere funcionalidad, precisamente a través de los procesos que se están describiendo.

C. Enlace entre propósitos y capacidades existentes

Una capacidad puede utilizarse y es propósito de la organización que su uso sea el más eficiente. De ahí que sean los procesos de productividad los que enlacen las lógicas de racionalidad (propósitos) y usufructo (capacidades existentes).

La productividad, entendida entonces como la tendencia al uso más eficiente de las capacidades existentes, es un proceso estructural en la organización que coayuda a su funcionalidad. No hace falta más que recurrir a la tradicional imagen de una organización compitiendo y haciendo uso de recursos escasos en el contexto (ejemplo, materias primas), para comprender la importancia de estos procesos en términos de su subsistencia.

Pero esto no significa restringir el concepto de productividad al de menor costo o al de máximo rendimiento. No es sólo en términos de producto el modo como debe analizarse la productividad de una organización. Es más, desde la perspectiva de la autoorganización, el producto debe ser visto como el excedente del sistema. Aquello que si se acumulara, literalmente, la destruiría. Piénsese, por ejemplo, en las playas de estacionamiento de las terminales automotrices abarrotadas de automóviles en tiempos de recesión.

Es importante, por el contrario, resaltar aquí los procesos de productividad en términos de relaciones entre personas, de congruencia de propósitos, de armonización de recursos. Funcionalidad implica la productividad de nuevos modos de resolución, de alternativas diferentes de satisfacción de una demanda (en el caso de estructuras innovativas), o aun la productividad en el mantenimiento de un orden percibido como deseable (caso de una estructura conservadora).

Finalmente, un comentario un tanto marginal pero necesario desde una perspectiva sistémica. Muchas veces se ha asociado el objetivo de

optimización al concepto de productividad. En tanto optimizar aluda a una única manera de resolver las cosas, de utilizar los recursos, debe desterrarse este concepto por no ser congruente con una realidad compleja que despliega su variedad a lo largo del tiempo. Conflictos, contradicciones, antagonismos, competencia, no comulgan fácilmente con la idea de optimizar. En las organizaciones quien se tapa la cabeza se destapa los pies; la sábana siempre es corta y sólo puede humildemente plantearse la opción de un estado satisfactorio como aquel a ser alcanzado por medio de un enlace armónico entre los distintos dominios y dentro de cada uno de ellos.

3. DINÁMICA DEL CAMBIO PROGRAMADO

El lector atento que relea los tres puntos anteriores encontrará que destilan orden. Todo se da en la organización según estos procesos para que los cambios programados se realicen en el tiempo, para que en definitiva se administren los determinismos.

Éste es el verdadero paradigma subyacente en los esquemas tradicionales de Administración; éstos son los principios que guían el diseño de una organización, y entendemos aquí por diseño el modo como se concibe su funcionamiento. Fábricas, hospitales, escuelas, clubes de campo, hoteles, sindicatos, laboratorios de investigación, todos ellos asientan sus pilares en la imagen de una relación armónica entre ellos que tiende al cumplimiento de ciertas finalidades. Aun cuando se reconozca la existencia de dificultades, la tendencia a superarlas es una propiedad que deben exhibir estas estructuras para ser funcionales.

Todo remite entonces a un orden determinado, expresado en la figura 6, donde hemos reemplazado la denominación de los dominios por la de sus lógicas imperantes, para reforzar aun más la imposición de este paradigma.

Todo tiende hacia un centro, todo confluye. Se han dibujado flechas concéntricas también dentro de cada uno de los dominios para mostrar la tendencia, según este paradigma, a un usufructo eficiente de las capacidades, a la satisfacción de un poder, y de una racionalidad dominantes. Este esquema configura entonces el paradigma del orden y la simplicidad.

Entiéndase bien que no se descalifica al paradigma a partir de la presente exposición; sólo se enfatizan ciertos rasgos para mostrar su vigencia en términos de orientación para los propósitos o, en última instancia, si se quiere, del deseo de los operadores. Es un esquema imprescindible para orientar la acción, pero debe ser complementado con su par antagónico a los efectos de una descripción adecuada de la realidad.

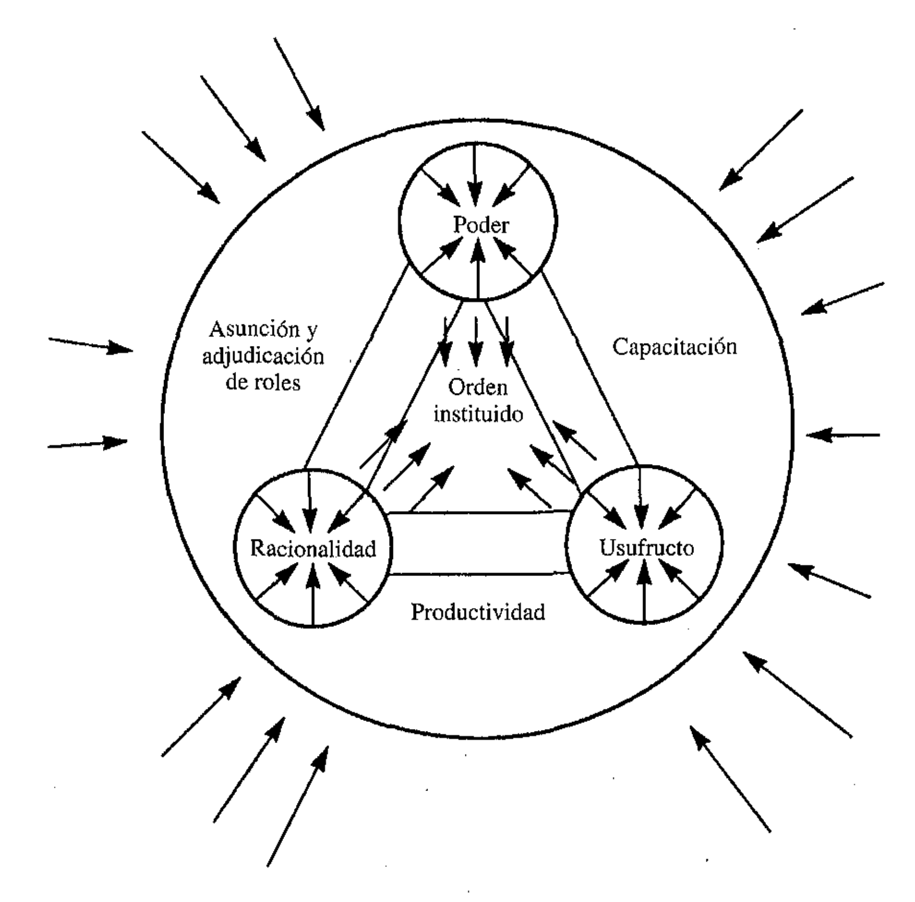


Figura 6. Lógica del paradigma del orden.

4. DINÁMICA DEL CAMBIO NO PLANEADO

Distintas contingencias inciden sobre la estructura de una organización. Una revolución tecnológica convierte en obsoleto el equipamiento de un taller. El ingreso de un nuevo gerente altera el equilibrio establecido en las relaciones de poder; cambios relativos en el espacio del contexto social más amplio hacen que ciertos grupos puedan presionar para imponer sus propósitos a los del resto. Todos éstos son ejemplos del impacto que ejercen perturbaciones provenientes del contexto sobre cada dominio.

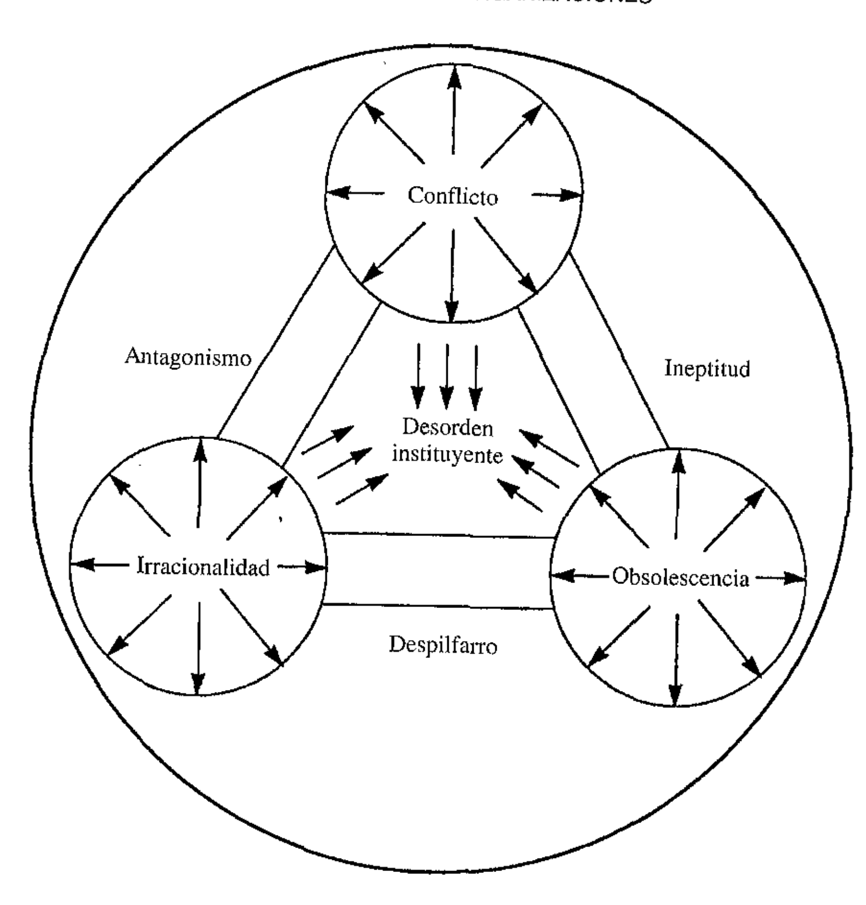


Figura 7. Lógica del cambio no planeado.

Existen además perturbaciones de orden interno, como son por ejemplo los fenómenos de competencia o de resistencia al cambio en el dominio de las relaciones, un incendio que destruye instalaciones en el dominio de las capacidades, o la incompatibilidad entre metas de seguridad social y de reducción de costos en el dominio de los propósitos (figura 7).

El poder deja de percibirse como cohesivo y se sustituye en tales instancias por la noción de conflicto; la irracionalidad se impone y aparece la obsolescencia. Se puede repetir el esquema del punto anterior desde esta nueva perspectiva.

Conflicto, irracionalidad y obsolescencia son entonces las manifestaciones estructurales en cada dominio, resultantes de las perturbaciones de orden interno o externo que impactan a la organización. En lugar de complementariedad de roles, surgen las suplementariedades y los antagonismos, la ineptitud se impone a la capacitación y el despilfarro se instala en la organización.

Nótese que las flechas intradominios son ahora disruptivas, divergentes, y que todo lleva a la percepción de un estado de desorden generalizado en la organización. Sin embargo, este desorden se califica como instituyente en el sentido que genera respuestas a las perturbaciones contingentes, las que tenderán al restablecimiento del orden perdido (estructuras conservadoras) o al establecimiento de un nuevo orden (estructuras innovativas).

Las posibles respuestas sobre cuyo carácter no planificado y contingente se debe insistir, se articularán sobre los procesos señalados anteriormente, como enlaces entre los distintos dominios. Se redefinirán ciertos roles, se reformularán los estándares de productividad, se revisarán y actualizarán los procesos de capacitación, adecuándolos a la nueva situación. En definitiva, se reorganizará.

La percepción de un estado de desorden total, que enfatiza paradigmáticamente la última figura presentada, es tan irreal como la del esquema anterior. No está de más insistir: es la alternancia entre ambas perspectivas, ambas como imágenes percibidas por un operador, la que orienta su acción, así como es la concurrencia antagónica y complementaria entre orden y desorden la que define la realidad de una organización.

Nótese (y no es casual) que a pesar de cambiar los nombres y el sentido de las flechas, las formas permanecen invariantes. Con ello se quiere resaltar que todos estos procesos se dan siempre en el marco de la identidad de la organización, preservándose en todo momento su autonomía. Si así no fuera, dejaría de existir.

La alternancia aludida, junto con la invariancia de las formas, da cuenta de una relación dialógica universal: la que se establece entre la estabilidad y el cambio estructural.

5. EL TIEMPO EN LOS DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN

A los efectos de comprender la realidad o bien para promover cambios en la estructura organizacional, el analista necesita ubicar dichos

sucesos de la realidad en un marco temporal. Así, para sostener que una relación entre variables organizacionales es invariante o cambiante, permanente o transitoria, es necesario observar dicha relación en puntos diferentes sobre un eje temporal. El marco temporal es una de las maneras o formas como el analista experimenta los hechos de la realidad, y este marco está presente en los distintos niveles de su proceso cognitivo, consciente e inconsciente. Como categoría conceptual o abstracción, el tiempo se aplica para referenciar o ubicar los hechos y también en las formas de pensar sobre dichos hechos. La noción del tiempo y del espacio refleja proposiciones que el observador formula sobre las relaciones entre objetos y sucesos en un mismo punto temporal o bien entre varios puntos cuando se trata de conocer sus trayectorias.

La noción del tiempo en el ámbito de la organización presenta múltiples formas y manifestaciones, de acuerdo con los sucesos o procesos a los cuales se adscribe la acción del tiempo. La idea básica común a todas las formas temporales es que ellas son utilizadas para ubicar los eventos a lo largo del eje temporal o sucesión, y también para medirlos asignándoles una duración. Estas dos funciones se dan en un tiempo interno, propio de la organización, y también en el tiempo externo o reloj adoptado por el contexto como unidad de medida convencional o correspondiente a los ciclos de la naturaleza, por ejemplo la duración de las estaciones. En el ámbito interno, el tiempo es complejo porque está referido a múltiples sucesos, como la tendencia hacia la degradación y el desorden, los procesos de autorregulación o estabilización, la duración de los ciclos de transformación productiva, etcétera.

Los participantes, como también todo observador o analista, perciben el tiempo de acuerdo con la particular estructuración de su experiencia y su actitud cognitiva. El observador puede fijar su atención en un dato, en un punto o momento ubicado sobre un eje de sucesión de acontecimientos, y calificarlo entonces como dato anterior o posterior según el lugar donde se coloque. La sucesión de puntos reflejará la trayectoria de la variable, su historia. En el otro extremo, el observador puede percibir la existencia de un campo de fuerzas, todas las cuales actúan en el mismo momento de la observación, y en ese momento se interpenetran (constituyendo un campo) los recuerdos, la percepción y las intenciones. En esta segunda percepción, la realidad se explica como dirigida en cierto sentido, por ejemplo, la evolución del sistema hacia el desorden o hacia una meta particular. Por tratarse de una dimensión, el tiempo no produce nada por sí solo. La citada flecha o dirección percibida no es del tiempo, sino de los procesos observados a la luz de los propósitos y conocimientos del observador.

En el marco de nuestra explicación de la autoorganización, decimos que en cada uno de los dominios de la organización se encuentra el tiempo que interviene con una dimensión particular. En el plano de las estructuras internas, el observador utilizará el concepto de tiempo relacionado con la lógica particular que caracteriza a cada dominio. En cuanto al análisis de la identidad este atributo organizacional no puede adscribirse a un punto especial en el eje de la sucesión, ni puede afirmarse que sea anterior o posterior a otros rasgos; la esencia de la identidad es su continuidad, permanencia y unicidad, aunque cambie su entorno o sus manifestaciones estructurales.

Así como se ha adscrito a cada dominio una lógica que le es propia y que signa sus procesos, puede también encontrarse una noción del tiempo que los caracteriza, tal como se estudia a continuación. El dominio de las relaciones se explica en términos del aquí y ahora. Los conflictos se manifiestan en el presente y las relaciones de poder imponen la cohesión para este tiempo de esta organización en particular. Es cierto que se indaga un pasado para construir explicaciones del acontecer actual, y un futuro que se proyecta sobre el presente de las relaciones en forma de deseos, intenciones o propósitos. Pero es en el presente donde las relaciones se dirimen y ellas van generando un proceso cuya característica también es la irreversibilidad por la existencia de una experiencia y aprendizaje que hacen diferentes las relaciones en cada momento. El maestro enseña a sus alumnos, el médico diagnostica a sus pacientes, el jefe ordena a sus empleados. El tiempo de estas oraciones refiere al momento presente.

Pasando al dominio de los propósitos, su característica es la de estar orientado por el futuro. Por ejemplo, la organización se propone duplicar las ventas en el próximo año; una explotación agropecuaria proyecta abonar la tierra con nuevos fertilizantes con el fin de incrementar el rendimiento por hectárea; en otra empresa, el gerente de producción se propone ascender a Director en un plazo de dos años. La referencia es siempre a un momento que está más allá del aquí y ahora, constituyendo una versión diacrónica de la organización. Un propósito se plantea en el presente para ser alcanzado en el futuro. Hay propósitos de corto, mediano o largo plazo, individuales, grupales o de la organización en su conjunto, más o menos pertinentes, congruentes o no respecto de la identidad de la organización. Pero, como propósitos, tienen un rasgo en común:

debe transcurrir un lapso para que puedan alcanzarse. Los resultados no "llegan", sino que se alcanzan. El tiempo en sí mismo no se desplaza en ningún sentido visible, ya que la búsqueda o la intencionalidad pertenecen a cada participante.

Finalmente, en el dominio de las capacidades existentes se utiliza una noción temporal de distinta categoría lógica. No se trata ya del presente (aun cuando es cierto que las capacidades existen en el aquí y ahora), ni del futuro en el que un propósito realizado podrá generar una nueva capacidad. Reparemos en la lógica de este dominio y en los procesos que lo articulan con los otros: usufructo, capacitación y productividad. El tiempo es, por lo tanto, el conocimiento de los límites que permiten un uso eficiente de los recursos, o sea el tiempo estándar. Una máquina demora veinte segundos en producir cada pieza; en una escuela los ejercicios de la evaluación matemática deben completarse en una hora; en un hospital se obtiene una radiografía de tórax por paciente en quince minutos; en una estancia se define que el proceso de esquila por oveja demanda veinte minutos. La duración estándar, noción temporal asociada al dominio de las capacidades existentes, es en sí misma una capacidad.

La idea del tiempo que se utiliza para comprender los sucesos en el dominio de las capacidades está enmarcada en los ciclos que la incluyen; no es un tiempo absoluto sino relativo. Por ejemplo, cada evento se relaciona con la duración de los ciclos de educación, curación, financiero o de fabricación, según la situación analizada. El analista en este dominio deberá especificar cuál es el nivel temporal (entre los varios posibles) en el cual está observando y ubicando los procesos o actividades. Por ejemplo, los estándares de clases en la Facultad (dos horas de duración) hay que entenderlos en el marco de dos veces por semana, durante quince semanas, dentro del año lectivo, de una carrera pensada para cinco años. La calificación de atraso o adelanto es entonces una afirmación de falta de sincronización entre cada uno de estos ciclos. Predomina aquí la noción del tiempo reversible en el sentido de que es posible repetir un suceso una cantidad de veces con una misma modalidad; los cambios de estos estándares pertenecen al dominio de los propósitos.

En el dominio de las capacidades existentes, la idea de estándar o norma señala la posibilidad para la organización de mantener o memorizar dichos datos temporales. En este sentido puede decirse que la organización incorpora a sus capacidades o activos dichas representaciones, por ejemplo, el dato del tiempo de fermentación y añejamiento que una bodega toma como norma para producir su vino. El tiempo aquí está concebido como un dispositivo mecánico, como un instrumento y existe una tecnología asociada con su utilización. En el dominio de las capacidades la organización dispone asimismo de catalizadores, determinantes de aceleraciones o retrasos en los procesos normalizados, por ejemplo un sistema de incentivos aplicado por el área de personal sobre las actividades de los operarios durante el ciclo productivo para incrementar la producción.

6. LOCALIZACIÓN DEL CONFLICTO

Se ha reconocido a las organizaciones la propiedad de autonomía, metaconcepto que, en su carácter relativo, demuestra el cumplimiento de la condición de supervivencia de la organización.

Una organización es como se define a través de sus propias actividades constituyendo así su identidad. La condición de invariancia de la identidad excluye, por otra parte, la idea de transición. Cuando una organización, por cualquier motivo, deja de serlo (pierde su singularidad), ello se produce instantáneamente. Las modificaciones que presenta a lo largo de su existencia pertenecen al orden de lo estructural; las transformaciones son cambios en la forma en que se materializa la identidad a través del tiempo.

Existen las organizaciones y existen los propósitos que orientan la acción de sus integrantes. A las primeras hay que aceptarlas con sus relaciones dialógicas, fundantes de sus propias reglas de operación y determinantes de su identidad. No puede decirse que exista aquí conflicto sino devenir.

Los elementos constituyentes del dominio de las relaciones son los integrantes de la organización, mientras que el dominio de los propósitos está constituido por ideas que pueden ser complementarias, suplementarias o contradictorias. Los antagonismos de estos sistemas de ideas son determinantes de conflictos en el dominio de las relaciones, por lo que la noción de conflicto debe ser exclusivamente adscrita a este último dominio.

Dicho de otra forma, tanto la existencia de objetivos contradictorios en el dominio de los propósitos resultantes de la multiplicidad de necesidades y deseos de las personas que componen la organización, como su abordaje y resolución, pertenecen al dominio de las relaciones.

Están quienes originan los conflictos, quienes los resuelven o intentan resolverlos, aquellos que los elaboran o los suprimen, los que prescriben cómo convivir con ellos. Todas estas situaciones son abordadas por individuos estructurados a través de sus roles en el dominio de los propósitos.

7. EL CONCEPTO DE RACIONALIDAD

En el dominio de los propósitos, el principio unificador y paradigma subyacente es la búsqueda de racionalidad, aun cuando el resultado sea en la realidad la coexistencia concurrente y antagónica del par racionalidad/irracionalidad, tal como queda prescrito por la existencia de las relaciones dialógicas.

Se define la racionalidad como conformidad de las cosas con la razón, y razón alude a orden y método, a la justicia y rectitud en las operaciones. Dicha justicia es definida por un individuo dentro de un marco social, lo cual significa finalmente que la racionalidad posee un carácter eminentemente subjetivo y existe en el ámbito psicosocial.

Desde esta perspectiva, será irracional para un individuo todo aquello que no pertenezca al dominio de su propia racionalidad. La irracionalidad implica entonces la presencia de alguien que asigna el carácter de irracional a la conducta de otro, por no coincidir con sus propios patrones de racionalidad.

En razón de la multiplicidad de objetivos y de la heterogeneidad de sus integrantes, se superponen y coexisten en una organización distintas racionalidades. Para un individuo, cada ocasión en que se ponga de manifiesto esta multiplicidad de racionalidades sincrónicas, y cuya resolución sea ajena a sus propios esquemas, aparecerá como una prueba de la irracionalidad de la organización.

Sin embargo, frente a la necesidad de resolución de situaciones concretas, estas múltiples racionalidades, provenientes de individuos que pertenecen además a otras organizaciones, se ponen en interacción, y necesariamente, para que surja un curso de acción, debe imponerse una racionalidad dominante.

La reiteración de estas situaciones transaccionales y de sus modos de resolución permitirá al operador inferir la naturaleza de esta racionalidad dominante, que caracterizará fuertemente la estructura en observación.

CAPÍTULO 10

LA NOCIÓN DE PODER

En la explicación de la lógica que caracteriza al dominio de las relaciones se ha sostenido que en este ámbito las acciones de los participantes se basan en las desigualdades, los intereses locales, las luchas internas. Desde la perspectiva de la organización, estos desacuerdos se mantienen en el plano de las estructuras internas, y se reflejan en las representaciones que los miembros tienen sobre la identidad organizacional. La magnitud del conflicto depende de la compatibilidad entre dichas representaciones. La compatibilidad de las ideas personales respecto de la identidad se refuerza mediante el empleo del poder organizacional.

La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades (individuales y grupales) constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo (es decir, de acuerdo con las reglas vigentes) permite, además, integrar las divergencias individuales.

Los modos de acción surgidos como transacción entre racionalidades heterogéneas se orientan hacia la aceptación de las prescripciones emanadas del poder que, en función de una situación concreta, los participantes perciben como legítimo y efectivo. La legitimidad asume así un carácter utilitario, la noción de poder desempeña un rol productor de acciones y se constituye en un principio estabilizador de las relaciones, aun cuando también implica una oposición latente y continuada.

Los modos de resolución de los conflictos emergentes en situaciones concretas (una huelga, la lucha por mayor presupuesto) no determinan taxativamente que esas mismas formas de resolución habrán de aplicarse en el futuro. Cada resolución de los vínculos conflictivos correspon-

de a las condiciones propias de la situación, y la resolución, por lo tanto, es de carácter transitorio.

En el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo. Las relaciones de fuerza a las cuales nos referimos no se dirimen en los actos trascendentes sino en la rivalidad de los escritorios o las salas de hospital, en la retención de la información diaria, en las relaciones cara a cara y entre grupos que se entablan a cada instante (y que se repiten) en los lugares de trabajo. Si no fuera así, el poder se convertiría en algo rígido y monolítico, en un vínculo absoluto imposible de modificar y aplastante de todo cambio o innovación en la estructura existente. En este último caso, la figura sería la del sometimiento y no la del poder.

Esta dinámica permanente de las relaciones de poder no permite dar por sentada ninguna solución predeterminada a los enfrentamientos internos y respecto del entorno. El carácter productor de los vínculos de poder instituye a los conflictos como fuentes generadoras de cambios. Este proceso de confrontación y resolución de intereses contrapuestos es la base de una relación dialógica universal: aquella que se establece entre la estabilidad y el cambio organizacional.

Las relaciones de poder se concretan en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de este condicionamiento pueden ubicarse en distintos niveles según la amplitud del enfoque utilizado por el observador, su perspectiva. En este sentido, es posible hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus componentes (fuerzas cohesivas), las relaciones en el grupo (por ejemplo, el liderazgo), los vínculos entre pares de individuos (vínculos personales). Desde una perspectiva más amplia y abarcadora, observando la organización en su entorno, hablamos del poder reconocido y emanado del orden instituido.

1. PODER Y ORDEN INSTITUIDO

El poder nace y se ejerce en el marco de un orden instituido, al cual otros vínculos de poder han ayudado a instalar. En algunos casos, los elementos de este orden externo (reglas, valores y símbolos institucionalizados) son la fuente más importante del poder en el vínculo (el caso del juez, notario o policía), y en otros la fuente se mantiene en el nivel menos visible y directo, como las relaciones sociales que se construyen en una línea de producción. Este orden instituido actúa como fuente, pero también es una referencia contra la cual se focaliza la resistencia; esta última es la señal de la presencia de una relación de fuerzas opuestas.

La acción resultante debe entenderse en términos de la intención fijada por la fuente del poder.

Los vínculos de poder en las prácticas cotidianas son la materialización u objetivación de las relaciones desiguales que las instituciones reconocen y establecen. Las instituciones sociales (educativas, religiosas, económicas, políticas) se establecen por el poder y a la vez ellas otorgan poder. Por ello no pueden separarse las instituciones respecto del modo de relación que ellas mismas instituyen (médico-paciente, juez-infractor, maestro-alumno). En el marco de la sociedad, las normas, creencias y valores vigentes explican las pautas de conducta socialmente aceptadas; el poder que ejercen los actores y la resistencia de los destinatarios muestra las bases existentes para la distribución de recursos en la sociedad.

En los procesos de cambio, entre los vínculos de poder establecidos, la resistencia puede ser la base de la actividad instituyente o transformadora de las pautas sociales. El carácter de esta resistencia es innovador, generador de nuevas formas (es morfogenética). En otros casos, la resistencia hace el juego al orden establecido, tiende a convalidar las reglas instituidas. Por ejemplo, en la relación supervisor-operario, el cuestionamiento del estilo de control no afecta al sistema, mientras que la demanda de cogestión altera lo instituido. Es importante destacar que, en caso de instrumentarse la cogestión, en lo sucesivo éste será el orden institucional que servirá de marco a las nuevas relaciones de fuerza, cambiando asimismo las fuentes del poder de los participantes.

Junto a los factores institucionales y al poder organizacional, en las relaciones de fuerza intervienen variables personales. En la medida que existen elementos individuales y de la situación, el esquema de poder no es el simple resultado de una decisión superior (por ejemplo, del gobierno o la dirección de una escuela) que desciende desde la cúspide hacia la base (los alumnos). No es tan simple porque las relaciones de fuerza además nacen y se construyen en la práctica cotidiana, en todos los niveles.

En el establecimiento del vínculo de poder están presentes necesidades personales como la búsqueda de reconocimiento.

Las relaciones de fuerza admiten múltiples modalidades. En un caso extremo de la relación puede observarse un sometimiento voluntario, y

en el polo opuesto una relación en la cual se establece una obligación no resistible. De cualquier modo, siempre está presente una mutua y desigual necesidad de establecer y mantener la relación.

El problema de las relaciones de fuerza para quienes conducen la organización es que ellas llevan en sí mismas un conflicto latente. En términos de la continuidad del sistema, estos antagonismos deben controlarse en cuanto a su evolución. No ocurre lo mismo con otro tipo de relaciones en las cuales existe el consenso o se fundan en el compromiso emocional. En las relaciones de poder hay una combinación (variable) de contenidos positivos y negativos. El vínculo mostrará hostilidad y afán destructivo y, en otras fases de la relación, es posible la admiración hacia quien detenta el poder y una actitud productiva.

El ejercicio de la resistencia es constitutivo de los lazos de poder y para el observador externo es muchas veces la señal visible que muestra la existencia del vínculo. La resistencia tiene un sentido positivo o productivo y la oposición de fuerzas se instala como un límite para quien detenta el poder. Por ejemplo, para los conductores de una secta religiosa existen límites de capacidad contributiva en los miembros; en un partido político existe la defensa que los afiliados hacen de sus compromisos familiares y laborales.

En las manifestaciones de resistencia se encuentra, por lo tanto, presente el deseo de ser reconocido; es una afirmación de identidad por parte del individuo, el grupo o la propia organización. Cuando el vínculo de poder se establece como un medio de inhibir, negar o sancionar, la resistencia es un enfrentamiento que cuestiona la fuente misma del poder y que busca su reemplazo. Por ejemplo, la reacción de los reclusos frente a las agresiones físicas de los carceleros, o de los alumnos frente a un régimen disciplinario que dispone el encierro por faltas de conducta.

El vínculo de poder genera acción cuando por su medio se logra la superación o reducción de una resistencia. Si no se ejerce el poder, el proceso involucrado sería diferente, no se produciría el cambio deseado. En este sentido el ejercicio del poder implica alterar una trayectoria. La relación es cambiante, y si bien el receptor del poder no es pasivo, él cambia sus preferencias por un tiempo, las suspende y mantiene latentes. Si el receptor no tiene posición tomada, tratándose de una relación de fuerza, igualmente sentirá la imposición. La persistencia en el tiempo, la intensidad de la presión y la inexistencia de alternativas lleva al extremo de la alienación.

2. CARACTERIZACIÓN DEL PODER

De lo antedicho resulta que las relaciones de poder presentan las siguientes características: a) asimetría en las relaciones, b) resistencias en el vínculo, c) efecto transformador, d) intencionalidad en el ejercicio, e) deseo de reconocimiento, f) representaciones simbólicas, g) lenguaje específico, h) efectos localizados, i) funciones represivas y productivas, j) integración con el saber, k) bases de legitimación. A continuación se desarrolla cada una de las características mencionadas.

A. Asimetría en las relaciones

Las relaciones de poder son asimétricas y esto es así porque se trata de vínculos personales o grupales en los cuales las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad fundante de la interacción. Esta asimetría no implica asignarle al poder un carácter negativo; es decir que no siempre se basa en la represión, el rechazo o la negación.

En la trayectoria de la relación de poder existen reflujos. Por ejemplo, en el transcurso del enlace supervisor-operario hay momentos en los que el supervisor depende de la calidad del producto elaborado por el obrero. Esto es inherente al proceso pero también es cierto que este hecho ocurre en el marco más amplio de una desigualdad en la que el supervisor condiciona la conducta del operario mucho más que el proceso inverso. En sus comunicaciones, el poder está presente cuando se incorpora al mensaje la idea de la gravedad de las sanciones en caso de desobediencia.

Los aspectos de la movilidad, en el marco de la asimetría, permiten asimilar los esquemas de poder en las relaciones interpersonales, con los modelos de juegos basados en la oposición de fuerzas. Es un juego en la medida que trata de superar la resistencia del oponente mediante una estrategia que incluye las reacciones esperadas de aquél en el marco de ciertas condiciones no vulnerables por los participantes (las reglas de juego); por ejemplo, la condición de supervivencia de la otra parte en la relación maestro-alumno, médico-enfermera, hospital-Ministerio de Salud Pública.

B. Resistencias en el vínculo

Donde existe poder también se encuentra una resistencia que fija sus límites. La resistencia es una fuerza contraria que puede crecer o reducirse según el modo como el poder se ejerce. Para que el poder esté presente, debe existir la fuerza que se le opone. Decimos que entre el poder y la resistencia existe una complementariedad descriptiva: el uno no puede entenderse sin recurrir a la otra. En los casos en que se cumplen taxativamente todas las órdenes emitidas, sin oposición, hay una dirección impuesta y no el ejercicio del poder.

La resistencia no es una negación de los vínculos de poder (que tienden a reconstituirse), sino que se relaciona con el deseo de reconocimiento en los vínculos interpersonales. Esta oposición no es una respuesta simétrica a la fuerza que se enfrenta, e incluye consideraciones personales como la intensidad de las necesidades sentidas por quien es circunstancialmente dominado. La resistencia se expresa en formas similares al poder, esto es, la amenaza de castigos (oposición física), el ofrecimiento de recompensas (oposición remunerativa) y el recurso de la persuasión (oposición ideológica).

C. Efecto transformador

El poder se ejerce, convirtiendo de esta manera en acción los recursos acumulados por el actor. No basta entonces con detentarlo o reconocer que otros lo tienen. A veces se teme o se amenaza con un poder oculto, que no se conoce antes de su ejercicio, pero este poder potencial no asegura la eficacia causal en el vínculo, ni satisface deseos personales. El poder no se razona ni explica una relación, sino que la categoriza y la distingue de otras posibles. En este sentido, la comunicación de la intención de utilizar la fuerza es un aspecto simbólico, una expresión verbal o advertencia que alguna vez tiene que concretarse en los hechos. La forma en que se ejerce el poder no es sólo una cuestión de superestructura ideológica o de cultura específica de la organización. El modo como se ejerce también está determinado situacionalmente por la policausalidad de los factores o fuerzas en juego.

En una organización no tendrá poder el experto aislado que no encuentra campo para la aplicación de sus conocimientos. El no-ejercicio es el no-reconocimiento. En el dominio de las relaciones, saber que existe el poder, conocer cómo opera y qué produce, es más importante que explicarlo. Es cierto que el actor muestra que dispone de recursos, pero es necesario que los active. Los recursos o fuentes son la base o potencial de apoyo que se transforma en una capacidad de actuar sobre la resistencia del receptor o destinatario. Por anticipado sólo se conoce la naturaleza y la magnitud de los recursos de que disponen el individuo, el grupo, la organización. Las expectativas nacen al hacerse creíble el uso de la fuerza, y esta credibilidad parte de algún ejercicio realizado con anterioridad, dado que las amenazas no son suficientes. El modo y cantidad de los recursos activados es parte de los conceptos de economía y estrategia para el uso del poder.

D. Intencionalidad en el ejercicio

En el dominio de las relaciones, los participantes utilizan el poder para conseguir alguno de sus propósitos personales. En una escuela el supervisor pedagógico obliga al maestro a utilizar en el aula determinadas técnicas que refuerzan en el supervisor su propia concepción de la enseñanza; se impone sobre el maestro en un acto que refuerza sus propias creencias. En lo implícito existe un goce personal con el ejercicio del poder, y en lo manifiesto se observa la orientación de las conductas (del supervisor y del maestro) en cierta dirección. Ambos motivos se realimentan y se limitan mutuamente durante el vínculo de poder.

En lo manifiesto, las desviaciones respecto del poder instituido tienen que ver con los intereses personales, y en lo implícito, con el deseo de los participantes de mostrar que su poder se deriva de sus capacidades propias y no del orden impersonal instituido por la escuela. Desde la perspectiva de la organización, el nivel explícito (las finalidades) es una manifestación de los aspectos positivos del poder, porque se espera que éste se oriente hacia los propósitos del sistema. Cuando un observador externo define (en forma limitada) al poder como una capacidad personal, lo está asociando con una de las fuentes autónomas (una posibilidad) de desviación respecto de las reglas formales de la organización.

Distinguimos entonces a los vínculos del poder por tratarse de una manifestación de la intencionalidad de las conductas en la organización, ya sea para la satisfacción de necesidades personales (la autorrealización profesional en el supervisor pedagógico) o para el desempeño del rol asignado (control sobre la didáctica utilizada por el maestro). En

cambio, el mero cumplimiento de una rutina o reglamento, aunque ponga en contacto a varias personas, no tiene nada que ver con las intenciones de quien en apariencia ejerce un poder sobre otros. Por ejemplo, cuando la vigilancia verifica diariamente que los mismos obreros coloquen sus bicicletas en el lugar fijado. Hay una relación continuada, no hay poder (en el nivel de las personas), no existe intencionalidad.

E. Deseo de reconocimiento

En toda relación de poder interpersonal siempre está presente el deseo de ser reconocido por el otro. Desde el lugar de quien ejerce el poder, sus actos no sólo se explican por los propósitos declarados, sino que también deben entenderse como señales enviadas a otros miembros del grupo, de quienes se espera o se necesita el reconocimiento y una respuesta favorable. Es el caso del médico que se impone a la desgracia del paciente, desde la altura de su saber, constituyéndose en fuente omnipotente de curación; con esta conducta dicho médico está pidiendo ser valorado no sólo por el paciente individual, sino también por el entorno social más amplio.

Las organizaciones sociales dotan a las personas del escenario donde es posible obtener tal reconocimiento de terceros. En estas organizaciones el reconocimiento se constituye en un ambiente de interacciones múltiples entre participantes y de transacciones con el entorno más cercano. En la medida que sirva a su funcionamiento, la organización favorece la realización de este deseo como medio de asegurar y reforzar el desempeño efectivo de los roles asignados. En el ejemplo del médico, son el hospital mismo, sus colegas, las enfermeras y la familia del paciente quienes permiten concretar sus deseos de reconocimiento.

Este tipo de satisfacciones personales no agotan sus efectos en el plano individual, sino que además constituyen la base sobre la cual se construyen las conductas recurrentes o propias de los grupos de operación en la organización. Estas conductas son esenciales porque distinguen al grupo como unidad y la recurrencia se consolida precisamente a través de las relaciones de poder.

La consideración de las necesidades emocionales, como la búsqueda de reconocimiento desde la posición del dominado, es un marco conceptual que permite entender ciertas expresiones del poder en las organizaciones, tales como los procesos de liderazgo en los grupos de trabajo. La aparición de líderes en estos grupos sociales es una manifestación de la existencia de situaciones de poder, en las cuales tienen un papel primordial los componentes intrapersonales de las conductas de los seguidores.

Desde esta perspectiva, el grupo social no se considera como una fuente de imposiciones externas para los miembros individuales. En lugar de ello, se estudian los sistemas sociales (como talleres, aulas, fábricas) en la medida en que son utilizados por sus componentes como una defensa contra las tensiones y sentimientos personales de ansiedad. En este marco, los participantes proyectan en la figura del líder los valores y actitudes que ellos aprecian e idealizan hasta el punto de investir al líder de cualidades que no posee. En el grupo social, los miembros reproducen de esta manera modos de conducta y lazos emocionales que ellos han experimentado en otras situaciones de su vida de relación. Este proceso de identificación, que se focaliza en la persona del líder, es además una fuente de cohesión entre los miembros que constituyen el grupo. A través de su propia conducta, el líder refuerza su imagen (o prestigio) e instrumenta este lazo emocional para sus fines personales; en este sentido existe una situación de poder.

F. Representaciones simbólicas

El poder siempre se constituye y se exhibe mediante el uso de símbolos y de atributos que muestran la fuerza de quien los posee, y además informan a terceros sobre los alcances históricos y esperados de su ejercicio. Atributos tales como la capa del monarca, el bastón de mando, el tamaño y ubicación de la oficina o las medallas del general tienen un carácter simbólico esencial, y su importancia se pone de manifiesto cuando dichos atributos del poder son enajenados de su poseedor original (una degradación pública, por ejemplo). Como vemos, los símbolos tienen en las relaciones de poder un significado que excede a los aspectos culturales.

Los instrumentos simbólicos o signos del poder hacen creíble frente a terceros el posible uso de la fuerza por quien la detenta. Los instrumentos también hacen posible el análisis comparativo previo y un reconocimiento de la desigualdad de fuerzas; entonces es innecesaria la concreción de las amenazas. Las ceremonias de iniciación, los rituales de selección y significación suelen presentarse y exaltarse como compo-

nentes de la cultura organizacional, pero a los fines de nuestro análisis estas ceremonias son parte del juego de fuerzas entre grupos internos, siendo en la realidad instrumentos utilizados para consolidar el poder instituido. Estos rituales han resultado de conflictos y antagonismos históricos, a partir de los cuales ciertas formas han prevalecido y se han consolidado por sobre otras en la organización.

Como elementos de la cultura, las ceremonias, los ritos y rituales son formas cristalizadas o recurrentes de conducta que consolidan las relaciones existentes en la organización, de manera semejante a lo que ocurre en una sociedad tribal. En el marco del orden instituido, la lucha por los símbolos y atributos del poder tiene que ver con la dinámica organizacional, con los procesos de transformación en las pautas culturales. La posesión de dichos símbolos y atributos se reconoce en la organización como un privilegio, una demostración del triunfo y una condición para ejercer el poder.

La cultura implica la vigencia de criterios de diferenciación y estratificación social, y estas desigualdades son el marco de referencia para los juegos de poder de los participantes. Los vínculos de poder muestran desigualdades y conflictos que se resuelven en situaciones concretas en las cuales intervienen ambiciones y necesidades personales, demandas del entorno y otras condiciones del tiempo y lugar en que opera la relación.

G. Lenguaje específico

Las relaciones de poder se expresan por medio de un lenguaje que les es propio y que se entiende en el marco de situaciones de fuerza, reconocimientos y resistencias. En el caso del poder, el lenguaje es acción en sí mismo; esto es visible en las relaciones basadas en la ideología o sabiduría de quien ejerce el poder, donde la palabra y otros símbolos portan o contienen la fuerza de la relación. Las comunicaciones en las relaciones de dominación integran el lenguaje con las imágenes visuales, los rituales y los restantes símbolos asociados con el ejercicio del poder.

Como institución social, el lenguaje del poder es el vehículo utilizado para la preservación de los modos de hacer y pensar establecidos por el orden instituido. Más concretamente, el lenguaje del poder evoca imágenes de desigualdad, implica las relaciones de fuerza y marca las diferencias entre las partes emisoras y receptoras. En cada una de las esferas institucionales, la formalización de las relaciones implica la definición del esquema de dominación que las caracteriza. Por ejemplo, los vínculos entre capataz-obrero, maestro-alumno, médico-paciente, oficial-soldado, caudillo-seguidor, predicador-creyente. Estos pares complementarios evocan las desigualdades y racionalidades dominantes en cada tipo de organización.

El lenguaje instituido es entonces un elemento constituyente en el juego de las fuerzas que actúan en la organización. La adjudicación de un rol en la estructura organizacional implica también la especificación del lenguaje que corresponde utilizar en su desempeño. Las fuerzas contenidas en las comunicaciones del poder actúan en ambas direcciones, porque en este ámbito una característica distintiva de los mensajes es que ellos evocan las posibles resistencias y reacciones del destinatario. Por ejemplo, el mensaje de convocatoria a una huelga, la comunicación sobre la creación de un cuerpo de delegados de fábrica o el llamado a una asamblea de obreros.

H. Efectos localizados

El ejercicio del poder, los antagonismos y resistencias se producen en situaciones localizadas; las definiciones globales no explican las reacciones observables en el transcurso de un vínculo de fuerza. Por ejemplo, al hablar del Poder Judicial se brinda una imagen de la fuerza global en la sociedad de dicho grupo institucional y de los recursos que controla, pero nada dice sobre el peso de los jueces frente a conductas ilegales. En el estudio de las relaciones de poder no interesan tanto los atributos nominales o formales como el hecho de administrar justicia entre personas y, en casos concretos y en función de esta realidad, conocer hasta dónde puede llegar la fuerza del juez y qué factores la hacen retroceder. Por ejemplo, la diferente fuerza del aparato judicial según trate con una gran corporación multinacional o con un ciudadano aislado.

Sostener que el poder se entiende en el marco de situaciones concretas, es reconocer que existe variabilidad en su ejercicio dentro de un vínculo que está basado en las actitudes recurrentes de las partes. Por ejemplo, en la escuela son visibles los aspectos recurrentes en la relación director-maestros. Pero las cuestiones cotidianas son cambiantes, el poder no es estático, no depende solamente de los recursos y las cua-

lidades del director o del maestro. El vínculo de poder se constituye situacionalmente en el marco de las redes de interacción que se crean y recrean continuadamente en la organización. En la escuela hay una trama de poder que sustenta las distintas situaciones de fuerza y que está integrada en forma cambiante por los supervisores pedagógicos, maestros, alumnos, padres, funcionarios públicos del área educacional, más todo el sistema de reglas propias de la organización.

La intensidad del poder no es medible de una vez y para siempre ya que se refiere al aquí y el ahora. El cambio en las relaciones de fuerzas que operan en cada situación (por ejemplo por el cambio en los planes de estudio) es uno de los motivos que llevan a la aparición de crisis en los vínculos de poder. La crisis implica un acontecimiento localizado y por lo tanto situacional, que en caso de extenderse lleva al colapso de la organización. Otro ejemplo de cambio situacional es el incremento de la resistencia en un sector de la fábrica que deja sin sustento a la dominación y lleva a la creación de un vacío de poder; el vínculo se recreará pero sobre bases diferentes en cuanto a los actores y sus modos de accionar. Frente a una imagen global del poder (los directivos, los propietarios, la justicia) aparecen las perturbaciones en el vínculo que explican las formas concretas de ejercicio del poder. Por ejemplo, la creación de un sindicato en una empresa en la cual sólo existían reclamos aislados, o en el caso de la universidad, la incorporación de los estudiantes a sus órganos de gobierno. En cuanto a los efectos de la perturbación sobre el orden instituido, también aquí son aplicables los conceptos del cambio innovativo y conservador.

I. Funciones represivas y productivas

En el marco de nuestra explicación, el poder se comprende en un sentido amplio, que incluye en el mismo vínculo tanto aspectos represivos como productivos. Decimos que existe un modo productivo cuando el poder se constituye en un factor movilizador, un medio de cohesión e integración entre personas y grupos. Es positivo como proceso en tanto que permite la manifestación y resolución de conflictos en la organización; por ejemplo, en el caso de conflictos derivados de la cristalización en las normas y valores de la organización, o por la eternización de los líderes en sus posiciones de conducción.

En el nivel de la organización, un aspecto constructivo es que por vía del poder se logra la inserción de los integrantes en la estructura

establecida. A través de las relaciones de poder ellos obtienen conocimientos válidos sobre los paradigmas dominantes en ella. Por ejemplo, los obreros comprenden que la fuerza de sus jefes se ejerce para promover los criterios de racionalidad, vigilar la productividad y la eficacia en el trabajo. En la misma fábrica, pero respecto de la realidad del grupo que él integra, el obrero entenderá que la racionalidad dominante se basa en la lealtad y la mutua protección. Observando la dirección de las fuerzas internas también entenderá la intención de algunos miembros de imponerse por sobre los demás y utilizar al grupo para sus fines particulares.

El poder no tiene una sola forma de interpretación ya que se establece sobre un modo ambivalente de relación. En el ejercicio del poder el observador podrá encontrar aspectos positivos, tales como el logro de reconocimiento y el sustento a la creatividad.

También hallará aspectos negativos como la inhibición o el temor a las sanciones. En definitiva, los aspectos que se ponen de manifiesto en el momento del análisis dependerán de la racionalidad utilizada por el observador. Para el sindicato una huelga puede ser considerada como algo constructivo y para el empresario como una perturbación.

Una estructura de poder implica la coexistencia de fuerzas que enfrentan a quienes lo ejercen con aquellos que se resisten, aun cuando la resistencia no implique una oposición manifiesta. En la organización las fuentes de poder son cambiantes por el desplazamiento de quienes lo detentan y los recursos que manejan. Esta movilidad y multiplicidad de fuerzas ocurre en un marco de desigualdad y oposición, que distingue al poder respecto de otros modos de interacción en las organizaciones sociales.

J. Integración con el saber

A través de las relaciones de poder se constituyen en la organización sus paradigmas dominantes. Estos paradigmas, como los prejuicios sobre la existencia de un orden predeterminado, son además la expresión del saber de la organización, su conocimiento. No existe por lo tanto un poder escindido del saber existente en el ámbito donde se ejerce. El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para aquellos que participan de las relaciones de fuerza.

El poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y, a su vez, el saber realimenta al poder. Por ejemplo, al proporcionarle recursos (conocimiento, sabiduría) para su ejercicio. En este marco entendemos por saber a la verdad implícita o declamada por el orden instituido, a partir de una lógica que también está instituida. La verdad no es entonces un objetivo o resultado de los procesos de estudio y de formación del conocimiento; la verdad es también una parte de la estrategia de los participantes de la organización para justificar y ampliar sus espacios de poder.

El poder no se deriva de un diseño previo y esto permite reconocer a las relaciones de poder como distintas de la autoridad. La adjudicación de roles organizacionales constituye una fuente de recursos simbólicos potenciales para el poder. Pero en el juego interno de fuerzas este atributo recibido por ciertos participantes no crea vínculos de poder en la medida que no funcione en los hechos como condicionante de las conductas de terceros. El hecho de que el poder se ejerza o no, su ejecutividad, es una cuestión situacional y localizada, que depende del momento, de las presiones del entorno, el lugar y las personas involucradas. La autoridad, en cambio, se otorga a una posición o cargo, resulta del diseño o planificación de la organización, por ejemplo a través de sus estatutos, ordenanzas y otros reglamentos internos.

K. Bases de legitimación

En la definición de las relaciones de autoridad, uno de los elementos constituyentes es el reconocimiento de las fuentes que la legitiman. La legitimación de la autoridad tiene tres fuentes básicas: la tradición (como la emergente de la estratificación social), el carisma (que se basa en atributos de la personalidad) y el marco jurídico (como la emergente de las disposiciones de un contrato de trabajo). La aceptación de la autoridad significa que se siguen las instrucciones y sugerencias del superior porque se reconoce la validez y legalidad de la fuente, por ejemplo, lo dispuesto en un estatuto, las leyes, la habilitación que otorga el título universitario o la designación del gobierno. En una situación de poder se reconoce la capacidad de quien lo detenta, la efectividad de su ejercicio, sin importar la fuente (legal, social o económica). Entonces, el poder se razona en términos de sus efectos y se distingue por su carácter directamente productor de cambios, sin que los cuestionamientos impidan estos cambios.

La autoridad tiene un carácter instituyente (es decir que establece un orden) pero no necesariamente es modificadora de las conductas. En las relaciones de poder se resiste a la fuerza ejercida y a sus efectos. En la autoridad se cuestionan las bases de su legitimidad y en función de ello las órdenes son aceptadas o no. El poder se constituye sobre la base de relaciones no igualitarias y móviles; la igualdad de fuerzas sobre una misma cuestión o tarea no tiene respuesta en términos de poder porque está demostrando inoperancia. La autoridad es unidireccional en el sentido que la lógica del orden instituido no admite la subsistencia del vínculo si hay enfrentamiento entre las partes. La aceptación es un componente de la relación de autoridad, pero en esta aceptación es importante lo dispuesto por el rol de quien lo detenta.

Respecto del enfoque de la autoorganización, el estudio de las relaciones de poder tiene connotaciones particulares. Puede decirse que la identidad (tanto como esquema y construcción) constituye la estrategia fundamental de la organización en el sentido que prescribe las invariancias que se han de preservar en las luchas internas. Por lo tanto, en el dominio de las relaciones, en el momento de tomar decisiones, quien tenga una adecuada representación de dicha identidad estará en mejores condiciones de diseñar y ejecutar estrategias y tácticas efectivas en términos de la organización, y que a la vez permitan la satisfacción de sus propósitos individuales.

Por el contrario, el ejercicio del poder focalizado solamente en objetivos declarados en la organización (que son variables y transitorios), puede conducir a comportamientos incongruentes con la propia existencia de la organización. Por ejemplo, en un club de campo, donde se privilegia la armonía y la no violencia frente a un proceso de elección de sus autoridades, tendrá mejores posibilidades quien utilice una actitud negociadora y no quien actúe en forma agresiva. El estilo del negociador es congruente con la idea de la convivencia comunitaria, que es rasgo constituyente de la identidad del mencionado club de campo.

Desde la perspectiva de las relaciones de fuerza, que es la lógica del análisis político, la organización aparece como una pluralidad de centros de poder en los cuales múltiples sectores se enfrentan, negocian y defienden sus particulares intereses. En este proceso pasan a segundo plano los propósitos declarados por la organización como sus objetivos hacia la comunidad. Por ejemplo, en el tema de la privatización de una empresa pública proveedora de agua potable a la ciudad está presente el tema de la protección de la salud pública y la seguridad en el servicio,

pero más concretamente la realidad muestra que esa decisión se enmarca en la lucha y negociación de intereses entre grupos de proveedores, profesionales, burócratas, consumidores, sindicalistas y caudillos políticos. Finalmente, la salud de la población está inmersa en esta compleja trama de intereses y en las relaciones de fuerzas entre los miembros de la organización y los grupos externos.

CAPÍTULO 11

RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio. Para el observador, las conductas de los miembros se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo. La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado.

A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto. Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel del conjunto social y a su vez contienen a las culturas locales o sectoriales. La

cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje. Las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo.

Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales, de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras en análisis:

a) *Fuertes o débiles,* según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas, por ejemplo clientes, proveedores, contribuyentes, pacientes y otros interesados externos.

b) *Concentradas o fragmentadas,* considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre. Así, por ejemplo, una cadena de supermercados podrá desarrollar una cultura fuertemente determinada por la dirección y sus servicios centralizados, en cuyo caso será concentrada; otra situación es cuando cada punto de venta dispone de una fuerte autodeterminación, que convierte al conjunto en un sistema cultural fragmentado.

c) *Tendientes al cierre o hacia la apertura,* según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida. Por ejemplo, en ciertas instituciones religiosas los contenidos dogmáticos favorecen la clausura cultural, mientras que otras iglesias presentan creencias y prédicas orientadas hacia la secularización de sus preceptos.

d) *Autónomas o reflejas,* según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así, hay corporaciones que intentan consciente o inconscientemente emular a otros que son exitosos en su mercado. Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse haciendo abstracción de las características sociales de su medio de origen.

En cualquiera de estas categorías, el concepto de sistema cultural es comprensivo e incluye tanto los aspectos "blandos" (conocimientos, valores) como los elementos tangibles de las operaciones en la organización. El concepto incluye entonces estilos e imágenes, y también los productos o *performance* de la organización. Hablamos de los aspectos simbólicos de la cultura en el sentido de que una máquina de escribir es tecnología y cultura dura, pero admitiendo además que la actitud de "escribirlo todo" también es una pauta cultural.

La cultura organizacional se integra entonces con los siguientes elementos: a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas; f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos, y g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa. También a través de los elementos manifiestos de la cultura el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

En el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. La cultura de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad. Nos referimos a instituciones tales como la educación, salario, salud, familia, religión, tiempo libre. En la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones. Estos mecanismos reflejan el peso de las fuerzas culturales internas, propias de las relaciones instituidas dentro de la organización, como también los modos sociales de dominación imperantes en el contexto social.

En el enfoque de la autoorganización, los elementos de la cultura se incluyen en el dominio de las capacidades existentes. Esta inclusión se basa en que la cultura contiene los conocimientos, los valores e instrumentos tangibles o no, utilizables para hacer funcionar los recursos de la organización. El fundamento que utilizamos para distinguir un dominio de capacidades en la organización es la existencia de instrumentos que se justifican por su aptitud para construir, transformar y generar condiciones, relaciones y productos organizacionales. En este marco conceptual, la cultura puede ser definida entonces como un recurso en sí mismo.

Antes que el análisis histórico o antropológico de los rasgos culturales, en nuestra descripción privilegiamos a la cultura como un componente activo y movilizador de la organización. A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

El concepto de recurso así planteado también significa que en el dominio de las capacidades están los elementos que se utilizan en otros dominios para realizar su propio funcionamiento. Así, un rito o una creencia sirve de base para explicar los modos determinantes o estilos en los vínculos afectivos entre los miembros, en el dominio de las relaciones, o bien para fundar el esquema de preferencias que rige la selección de políticas en el dominio de los propósitos.

Aun cuando las pautas culturales internas sean compartidas, ello no significa que su aceptación sea consensual, ya que esto equivaldría a otorgar a la cultura un carácter monolítico y estable que está lejos de poseer. Por el contrario, la cultura se forja y se modifica en la cotidianidad de las relaciones internas y externas de la organización. Por otro lado, la cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; nunca terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios generan el cambio radical y simultáneo de los rasgos que definen una cultura. Puede afirmarse entonces que, en la organización, sus componentes culturales están en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos.

La dinámica descrita no debe llevarnos, sin embargo, a percibir la cultura como un elemento frágil o volátil en las organizaciones. Al estar sustentada por las instituciones básicas del medio social más amplio y apoyada en las ideologías y valores que casi subrepticiamente legitiman los mecanismos del poder, encuentra en estas fuentes dos pilares muy

poderosos que le permiten construir los modos para su propia realimentación. La cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización. Los elementos de la cultura organizacional son los componentes estructurales de más lento movimiento, y sus cambios son denominados de "adaptación" cuando se los estudia junto con las transformaciones que ocurren en el entorno bajo la mirada del observador.

En el marco de la cultura organizacional, las pautas compartidas son, desde el punto de vista racional, como información a procesar en el momento de resolver los actos individuales. Pero además de sus componentes racionales o tangibles, los rasgos culturales también se instituyen en términos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas en el grupo social. Como construcción percibida en el nivel de los participantes, la cultura permite incorporar elementos reflexivos para enfrentar la crisis y, de esta manera, enmarcar las fantasías y el modo imaginario como la organización es vivida por sus participantes.

1. IDENTIDAD Y CULTURA

Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Pero también existen diferencias entre ambos conceptos, que son las siguientes:

a) la identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio;

b) la identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan "desde afuera" por efecto de los procesos de educación o socialización;

c) la cultura puede "leerse" y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidianos de acción;

d) la cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo;

e) la cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende de si es o no "comprendida" por los participantes;

f) desde el punto de vista del análisis, la cultura en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es uno de los metaconceptos que componen el enfoque de la autoorganización.

También debe considerarse que la cultura organizacional puede tener elementos contradictorios en sí mismos (las denominadas subculturas locales) y que ello no ocurre respecto de los rasgos básicos de la identidad organizacional. La cultura es un fenómeno de índole estructural, en tanto la identidad es condición de supervivencia, y como tal se la considera como un rasgo de la invariancia organizacional. Entre estos dos conceptos existe una relación recursiva: se forman por un proceso conjunto. Pero los elementos que componen la cultura e identidad son ubicados por el observador externo en distintos dominios a los efectos de su descripción de la organización. En los hechos se adaptan las culturas que van reflejando las distintas formas de acople e interacción comunicativa del sistema con su medio circundante.

CAPÍTULO 12

SIGNIFICACIÓN Y OPERACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA Y SIGNIFICADO

Los integrantes de una organización entienden sus funciones laborales en el marco estructural más amplio del cual ellos forman parte y al cual ayudan a construir. Hemos explicado que dicho marco estructural está integrado por tres dominios, a saber: a) de las relaciones, b) de los propósitos y c) de las capacidades instaladas. Queremos ahora destacar que este marco estructural codetermina, junto con las aptitudes cognitivas y afectivas individuales, la formación del conocimiento que cada integrante tiene sobre la organización en su conjunto.

El uso compartido de símbolos, códigos y convenciones refuerza la homogeneidad de tal conocimiento. En este sentido, decimos que la estructura es constituyente de los procesos individuales cognitivos y que dichos procesos, a través de la asignación de significados, constituyen la estructura. Nuevamente la explicación es recursiva en tanto existe una causalidad circular entre estructura y significado. En términos formales:

$$\begin{array}{llll} & E = f(S), & \text{donde } E & = \text{Estructura,} \\ & S = f'(E), & \text{donde } S & = \text{Significados,} \\ \therefore & E = f[f'(S)], & \text{siendo } f \text{ y } f' & = \text{funciones.} \end{array}$$

Hemos arribado a una formalización donde la estructura surge como una cierta función de sí misma, que se corresponde y enmarca en nuestro concepto de autoorganización. El resultado de esta causalidad circular es entonces un comportamiento relativamente estable que procesará las perturbaciones internas y externas respecto del sistema, intentando conservar dicha estabilidad en las conductas.

El funcionamiento de la estructura implica que los integrantes del sistema repiten sus conductas a los efectos del desempeño de los roles asignados. Esta repetición genera entre ellos relaciones que también se reiteran innumerable cantidad de veces de la misma manera, aun cuando los estímulos sean cambiantes. Por ejemplo, es de esta naturaleza la interacción cotidiana de un operario y el supervisor en la línea de montaje. Aun cuando se modifique la tecnología y se introduzcan nuevas maquinarias, la esencia de esta relación se mantiene y se refuerza. Esta relación operario-supervisor está basada en interacciones recurrentes, cuya existencia genera comportamientos estables y homogeneidad en la asignación de significados. Por ejemplo, ellos saben que la llegada de una nueva máquina no habrá de alterar la naturaleza y el alcance del concepto de autoridad que sustenta sus relaciones en el trabajo.

Según la posición que ocupen en la estructura funcional, y como miembros de la organización, los actores aplican a los sucesos que enfrentan en el escenario una serie de categorías predefinidas que les permiten conocer y descifrar la información que reciben. La asignación de significados es entonces la explicación que los integrantes construyen de los sucesos cotidianos. Como hemos visto, las interacciones recurrentes refuerzan permanentemente la homogeneidad de estos significados emergentes.

Estas consideraciones sobre estructura, recursividad y recurrencia tienen el sentido de definir el marco dentro del cual habrán de jugarse las apreciaciones personales y los significados individuales de los miembros en una organización. Estas apreciaciones son singulares y reconocen además determinantes propios del sujeto, pero no pueden ser abordadas sin antes explicitar el ambiente en que ellas ocurren.

El énfasis sobre la importancia de las estructuras funcionales y los sistemas de roles puede llevar a la errónea conclusión de que los actores se convierten en lo que deben hacer o bien que dejan de ser lo que no hacen, es decir una suerte de congruencia mágica entre persona y rol. No es válido suponer que el desarrollo de la estructura de la personalidad sólo se asocie con los trabajos que el hombre realiza y el escenario organizacional que lo rodea.

Si se desea hacer inteligibles las elecciones y los sucesos que ocurren en el conjunto social, es necesario disponer de un enfoque más comprensivo respecto de los factores que intervienen en las apreciaciones personales, es decir, una explicación que exceda las prescripciones de las disposiciones formales y las tramas de roles. Los integrantes tienen sus propias teorías acerca de sus conductas y las utilizan para orientar sus actos y explicarlos a terceros. Estos conceptos propios son sólo, en una medida parcial, un espejo de las normas que regulan formalmente sus vidas en la organización.

Lo importante en el concepto de la definición de las situaciones reales es el significado, la interpretación que los individuos dan a sus propias acciones y a los actos de los otros miembros. Aun la presencia de elementos aparentemente objetivos, como las cifras de penetración en el mercado, no tienen más significado que el reconocido por los interesados, que se vincula a los propósitos de la comercialización, tal como los percibe el propio sujeto.

Las apreciaciones personales incluirán variables tales como las expectativas de los miembros, sus motivos y valores que no son constantes, y no pueden darse por supuestos más allá de un lugar y tiempo determinados. Para hacer inferencias y predicciones sobre la conducta de un participante ante una contingencia es necesario caracterizar la situación de que se trata, ya que los significados se obtienen de distinta manera según los niveles de incertidumbre, la urgencia temporal, la imprevisión o la complejidad técnica de los problemas a resolver por los miembros.

Cabe acotar que el medio sociocultural externo a la organización también determina los universos de significados utilizados por los miembros para entender la realidad y las consecuencias de los factores aparentemente objetivos, tales como un régimen disciplinario o los métodos físicos de producción.

Una de las razones de las distintas estrategias de adaptación que presentan las organizaciones en el mismo medio, debe buscarse en el hecho de que los actores no son meros instrumentos de acción y su predisposición no es un dato invariable; son ellos (bajo ciertas pautas) quienes reaccionan frente a las transformaciones del contexto, y no los roles o las estructuras formales. Esto es particularmente cierto cuando en las áreas fronterizas del sistema los miembros deben decidir en condiciones de incertidumbre.

Esta explicación implica reconocer a tensiones y disparidades estructurales internas como factores del cambio y la evolución organizacional, en oposición a los modelos orgánicos o funcionalistas que presumen la existencia de tendencias hacia el equilibrio, y consideran sólo a las presiones externas como las causantes de las pérdidas de estabilidad en el sistema.

2. LA FORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el presente punto habremos de referirnos a los fenómenos individuales vinculados a la manera como los miembros toman conocimiento o leen la realidad organizacional y los sucesos externos. Conocer no implica copiar la realidad, sino realizar operaciones sobre los acontecimientos para encontrar su significado aplicando ciertos esquemas o reglas de transformación que se relacionan con experiencias previas, la lógica y el carácter básico del individuo.

En este sentido, decimos que el conocimiento que adquieren los miembros acerca del medio ambiente más cercano no es el resultado de la lectura y el registro pasivo de datos informativos exteriores a través de mecanismos sensoriales. El conocimiento es en todo caso un estado individual que se construye y se reelabora de manera continua mediante las transacciones constantes entre personas y su medio ambiente físico y social.

En el plano de nuestras explicaciones sobre las conductas en las organizaciones debe destacarse que el conocimiento de los miembros no es la consecuencia del devenir de los datos que obran en el escenario organizacional. La formación del conocimiento en los actores no es una reproducción literal del medio en la mente individual, sino la posibilidad de asignar significados a partir de los acontecimientos.

Los procesos cognoscitivos individuales no son solamente fenómenos de recepción y registro, con miras a una posterior aplicación. La formación del conocimiento en la realidad se presenta como una experiencia transaccional por la cual los individuos procesan los datos externos mediante operaciones tales como comparaciones, divisiones en clases, inclusiones en categorías. De estas operaciones resultan modelos, esquemas o representaciones que vuelven a utilizarse para entender los nuevos datos que se toman del medio ambiente.

Los sucesos externos se entienden en función de una escala compleja de valores con los cuales la representación del suceso se compara, se opone o se incluye. Decimos que en las operaciones cognoscitivas se manejan símbolos que están asociados a un sistema de valores; los símbolos satisfacen necesidades por lo que ellos representan o significan. Los datos externos logran influir sobre las conductas individuales por la presencia de otros fenómenos en adición a los mecanismos perceptuales.

La información del entorno, considerada como un conjunto de significados manejados por los participantes de la organización, es un concepto básicamente relacional. La relación surge de poner en contacto un subconjunto de elementos que se estructuran según pautas convenidas (por ejemplo, los términos de un vocabulario en oraciones escritas), con otros subconjuntos de elementos constituidos por conceptos organizados en complejas ideas.

La participación de los integrantes de la organización en un sistema social implica que ellos intercambian influencias que inciden sobre sus propios procesos de conocimiento. Debe destacarse en dichos procesos la presencia de dos factores:

a) la acción del lenguaje, que no es sólo un medio de comunicación, sino también un factor condicionante de los modos de pensar, porque a través de él conceptualizamos la realidad. Podemos citar, a manera de ejemplo, cómo en el dominio de los propósitos existe un lenguaje que refiere siempre a un antes y a un después, un medio y un fin, un sujeto y un predicado; de tal modo, todo evento en este dominio se significa, se entiende y se piensa en términos de causalidad lineal;

b) las premisas o criterios de carácter lógico que ya existen e intervienen como reglas de juego y métodos para aprehender la realidad. Siguiendo con el ejemplo del dominio de los propósitos, la búsqueda de optimización en la relación insumo-producto fuerza un modo de aprehensión de la realidad que es parcial y simplificado (pero también inevitable en tanto es inherente al desempeño de un rol).

En la simbolización, por vía de la interpretación y la asociación con otros eventos y recuerdos, se reestructuran los mensajes y se les asigna un significado. El mecanismo de la reconstrucción conceptual en el plano de los conocimientos demuestra la intención de dar coherencia a los sucesos que se perciben. Ya hemos visto que actúan como determinantes en la reconstrucción: el lenguaje, la lógica de cada dominio y los procesos que articulan a dichos dominios (roles, capacitación y productividad). Ellos son determinantes de los modelos que los miembros utilizan como referencia para entender los hechos que ellos perciben. En tanto determinantes, estos elementos producen una reducción de variedad que permite al sujeto el ordenamiento de su experiencia.

Los procesos por los cuales los actores toman conocimiento de la realidad en sus distintas fases son de naturaleza adaptativa, de manera que en ellos no hay una actitud de sometimiento pasivo. Los esquemas internos del pensamiento (los conceptos incorporados) valorizan las ac-

ciones que son susceptibles de repetirse en el futuro. El proceso de reflexión es el que actúa sobre dichos estados internos, generando su acomodación respecto de la realidad, modificando o reafirmando las conductas propias anteriores.

La simbolización hace posible no sólo el fenómeno interno de la asignación de significados y la comprensión, sino que también permite que las conductas del sistema individual sean intencionales. La persecución de metas en el plano de lo racional como elemento motivador de conductas es factible debido a que es posible recurrir a la proyección y la anticipación simbólica. Ello implica la posibilidad de experimentar, a través de operaciones mentales, los hechos futuros, aun cuando sobre ellos no existan antecedentes vividos.

Los aspectos intelectivos y racionales de las conductas que intervienen en la formación del conocimiento no son categorías aislables respecto de los estados afectivos para los mismos miembros. La fuerza de las acciones y el nivel de interés o energía aplicada estarán influidas por los aspectos motivacionales y emocionales de la conducta. Más aún, también deberá considerarse la causalidad inversa según la cual la movilización de los afectos y de las ansiedades en una situación es determinante de las razones que se esgrimen para fundar una acción. Es el caso del fenómeno de resistencia al cambio, originado por la movilización de ansiedades en el sujeto, y que estructura conductas cuya razón es de carácter defensivo y conservador.

3. MODOS DE REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización contiene un modelo acerca de su propio funcionamiento. Un modelo es un intento de representación de la realidad y su existencia permite descubrir marcos conceptuales de referencia que son los organizadores de dichos modelos.

El modelo acerca del propio funcionamiento pertenece al dominio de las capacidades existentes, es a la vez explícito e implícito y reside en:

a) Los sistemas y procedimientos de la organización.
b) La estructura de roles.
c) Los sistemas de valores y las normas que a partir de ellos se producen continuamente por necesidades de adaptación.
d) Los archivos y las memorias en general.

De la enumeración anterior surge el carácter a la vez explícito e implícito del modelo; en efecto, mientras los manuales, las memorias y los procedimientos están en general explicitados, los sistemas de valores y las normas de ellos derivados, así como la estructura de roles, contienen trazas del modelo de funcionamiento que habitualmente no están expresadas de manera formal, vale decir, que son implícitas.

El hecho de que el modelo aludido resida en elementos heterogéneos de la organización nos habla de la coexistencia en él de varios niveles de abstracción, desde los más altos, correspondientes a los sistemas de valores, hasta los más bajos, contenidos por ejemplo en las descripciones de tareas.

Los mayores niveles de abstracción, los que connotan el funcionamiento, constituyen los aspectos heurísticos del modelo, o sea aquellos orientados hacia el cumplimiento de objetivos y, en particular, hacia la supervivencia y la preservación de la identidad y de la autonomía.

Los niveles de abstracción más bajos, los que denotan aspectos del funcionamiento, añaden caracteres prescriptivos al modelo, vale decir que prescriben el modo como las actividades deben desarrollarse.

La constitución de un modelo es un proceso permanente y recursivo, es decir que su estado inicial (comienzo de la construcción de un nuevo modelo) es indistinguible del estado final (necesidad de reformulación) por no representar ya adecuadamente la realidad externa o interna de la organización.

Ahora bien. Toda realidad compleja es imposible de ser conocida exhaustivamente; tal imposibilidad surge de:

a) la dificultad de aislar los elementos componentes para su análisis;
b) la dificultad para describir y comprender la variedad de relaciones entre dichos elementos y sus retroalimentaciones;
c) la imposibilidad del observador para percibir todos los eventos que se desarrollan simultáneamente, así como la dependencia de tal percepción de sus herramientas conceptuales y sus sobredeterminantes sociales.

Es así como en definitiva se fijan recortes a la realidad y las conclusiones son válidas sólo en los límites de los cercos impuestos a la complejidad. Aceptando estas limitaciones, en verdad inherentes a la naturaleza del conocimiento humano, los modelos construidos se constituyen en *sistemas cerrados* al servicio de la preservación de la identidad.

Al ser determinantes de las formas de conocimiento de las organizaciones, estos marcos conceptuales de referencia realimentan los modos dominantes de existencia, transformando lo desconocido y amenazante en algo conocido y familiar que tiende a perpetuar la organización tal cual es.

Entiéndase bien que esta visión del marco conceptual de referencia al servicio de la preservación de la identidad no se refiere a una invariancia en sentido absoluto, sino más bien a un modo de existencia de cambio estable. Su efecto es proporcionar clausura organizacional, el cierre de la organización sobre sí misma, que cuando es instrumental permite sostener la autorreproducción, la recursividad y, en definitiva, la autonomía.

Por el contrario, cuando este cierre sobre sí misma deja de ser instrumental y se estereotipa, se convierte en un peligro para la propia organización, ya que, atendiendo exclusivamente a sus propias necesidades corrientes, no puede reaccionar frente a perturbaciones de origen externo o interno que no tengan representación en el modelo.

El modo de funcionamiento denominado cambio estable oscila en torno de posiciones de equilibrio contenidas en el modelo. Las transformaciones que se producen en ese entorno son de naturaleza evolutiva. Cuando por efecto de perturbaciones externas o internas la organización se aleja considerablemente de sus estados de equilibrio, los cambios que sobrevienen son, en general, disruptivos y revolucionarios.

4. EL PROCESO DE SIGNIFICACIÓN

En el punto anterior hemos reconocido la existencia de modelos que posee la organización acerca de su propio funcionamiento y de marcos conceptuales subyacentes, sobre cuyas premisas se desarrollan dichos modelos. Se infiere de todo lo dicho que estos modelos son los organizadores de los modos de percepción que una institución tiene acerca de sus propios estados y los de su entorno; esto equivale a decir que la percepción será más adecuada cuanto más apto sea el modelo para contener la enorme variedad de significantes que el sistema despliega. La aptitud de los modelos se mide por la posibilidad que brindan a la organización de interpretar de manera precisa los acontecimientos de su devenir y producir respuestas eficaces para ellos.

Ahora bien, el hecho de aludir a la interpretación de una determinada situación nos lleva a plantear una característica esencial del proceso perceptual en las organizaciones: se trata de la percepción de una abstracción. A diferencia de los mecanismos de la percepción fisiológica del individuo –que le permiten, por ejemplo, percibir el olor, el frío o un sabor– hay en las organizaciones una instancia mediadora consciente, que debe asignar sentido a la multitud de hechos que cotidianamente se presentan.

Recordemos, de la lingüística, la definición de signo:

$$\text{Signo} = \frac{\text{significante}}{\text{significado}}$$

O sea que un determinado significante, por ejemplo el índice de rotación del personal de una empresa, se constituye en un signo en la medida en que se le pueda asignar un significado que tenga sentido para la organización, como sería, siguiendo con el ejemplo, que su aumento o disminución mida el grado de adecuación de las remuneraciones en relación con otras empresas del contexto.

Los significantes son entradas para el proceso de toma de decisiones. Los hay de orden cualitativo (hechos, actividades, relaciones, conflictos, demoras, reclamos, memoranda, informaciones del contexto, etc.) y de orden cuantitativo (índices). Los primeros surgen en general de la observación directa, producto de la actividad del operador. Los índices en cambio se elaboran a partir de datos relevados de las operaciones, en función de un determinado sistema de información.

Asignar significado a un significante no es una operación biunívoca. Multitud de hechos pueden estar dando cuenta de un mismo significado, así como pueden asignarse muchos significados a un solo significante. En nuestro ejemplo anterior, el aumento del índice de rotación puede no aludir a un descontento con las remuneraciones sino a la falta de posibilidades de acceso a puestos de mayor responsabilidad que hace que los que se sienten bloqueados dejen la organización. O bien a la presencia de un liderazgo excesivamente autocrático en los cuadros de dirección que genera insatisfacción, y por lo tanto, rotación.

Cuatro factores hacen a la posibilidad de constituir un signo:

a) la capacidad personal del creador, sus conocimientos, su bagaje teórico y técnico, y aun su intuición, puestos en juego frente a una determinada situación (factor personal)

b) la existencia, como ya quedó dicho, de modelos acerca del propio funcionamiento de la organización, expresados por ejemplo a través de adecuados sistemas de observación e información (factor estructural);

c) el conocimiento de la mayor cantidad de hechos concurrentes a una situación presente (factor sincrónico);

d) el conocimiento de hechos anteriores que han incidido sobre la situación presente (factor diacrónico).

En definitiva:

1. Reconocemos a la constitución de signos como proceso; ningún sentido se asigna a un hecho independientemente de otros hechos anteriores y además las significaciones del pasado condicionan la asignación de significados a nuevos significantes. El proceso de significación confiere unidad de sentido.

2. Reconocemos la incidencia de factores de orden organizacional, como son el estructural, el diacrónico y el sincrónico. O sea que es el funcionamiento de la organización en su conjunto el que facilita o perturba los procesos de significación.

Ésta suele ser una relación de realimentación positiva; una incorrecta asignación de significados a un determinado significante genera una acción inadecuada. Esto entorpece el funcionamiento de la organización, lo que a su vez puede dificultar la interpretación de nuevos sucesos.

3. El proceso puede representarse esquemáticamente como en la figura 8.

4. Finalmente está el factor personal, que otorga al proceso de significación un carácter subjetivo, dependiente del operador. A diferencia de la ciencia tradicional, que exige la objetividad en la observación, en este último punto no solamente no invalidamos la subjetividad, sino que le asignamos un carácter generador de realidad.

5. LA OPERACIÓN Y SUS CATEGORÍAS LÓGICAS SUBYACENTES

Hasta aquí hemos manejado con alguna ligereza ciertos términos como operación, modelos, marcos de referencia. Corresponde ahora con mayor rigor reconocer las distintas categorías lógicas a que estos términos se refieren, y mostrar sus relaciones.

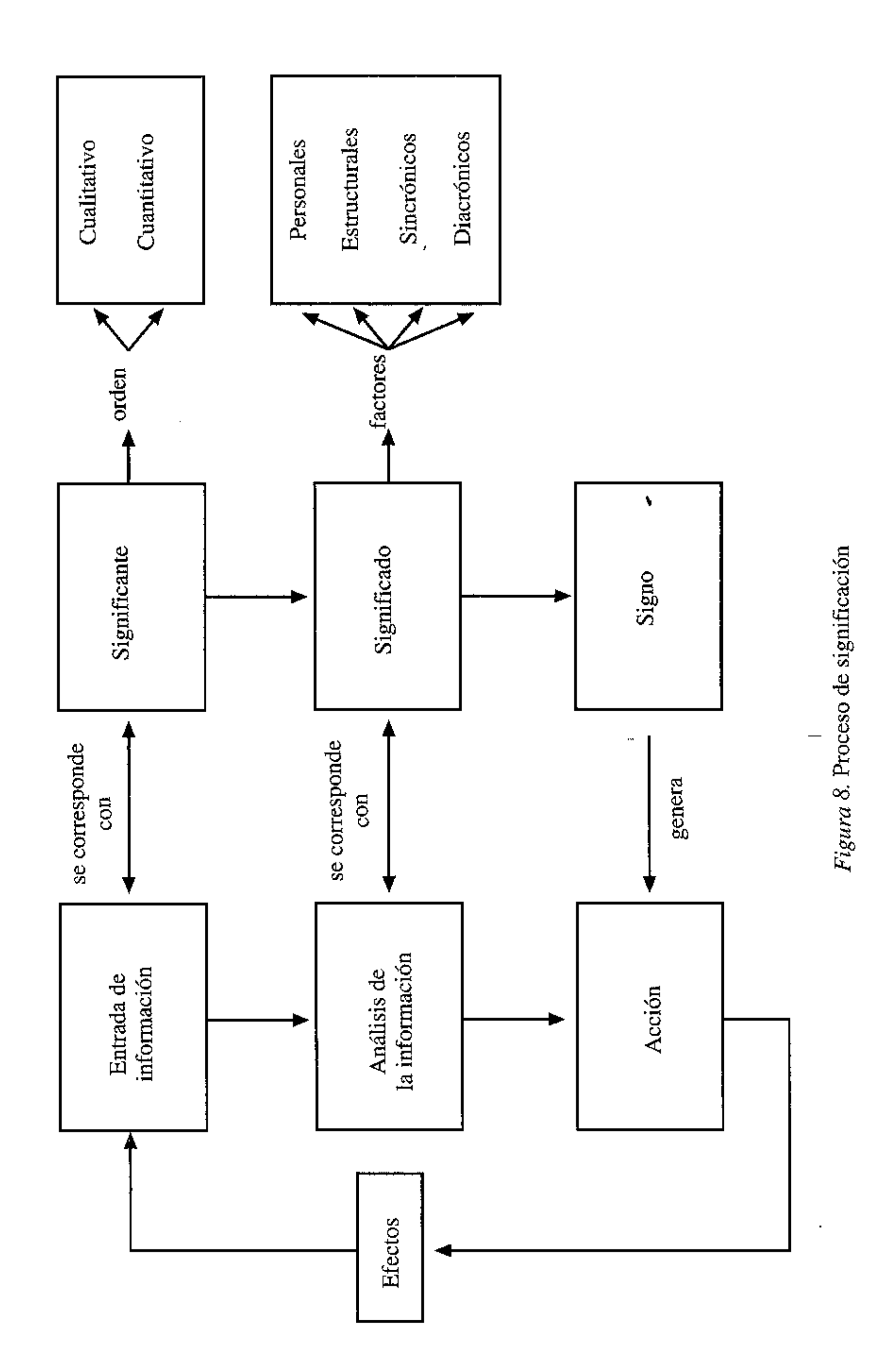


Figura 8. Proceso de significación

Existen dos tipos de operación:

1. Las operaciones *cerradas*, deterministas, que responden a secuencias preprogramadas de actividad. Se denominan cerradas en tanto no implican ningún intercambio o flujo de información en relación con otras actividades. Constituyen ejemplos de este tipo: a) las tareas de una línea de producción; b) una operación quirúrgica en un hospital; c) un partido de fútbol en un club de recreación; d) una clase en una escuela secundaria.

Como vemos, las operaciones cerradas están en general asociadas a las actividades básicas de la organización que se analiza.

2. Las operaciones *abiertas*, indeterminadas, orientadas hacia la toma de decisiones, son actividades que implican un flujo de información que las alimenta. Son ejemplos de este tipo de operación: a) las tareas de programación de la línea de producción; b) la asignación de un quirófano en un horario determinado y la provisión de todos los elementos necesarios para realizar una determinada operación; c) la postergación del partido de fútbol porque el césped está recién sembrado y se dañaría el campo de juego; d) una reunión de profesores de un mismo curso para intercambiar información acerca del comportamiento de un alumno indisciplinado.

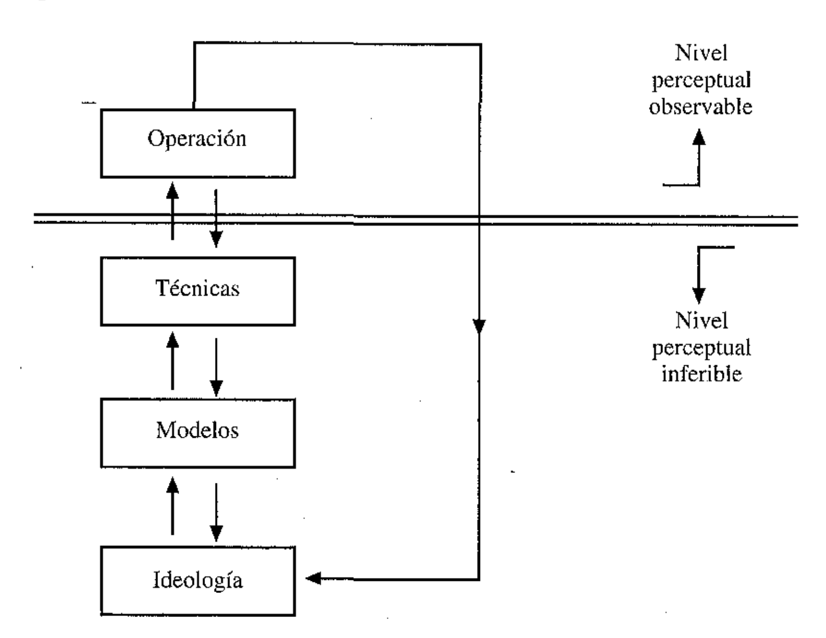


Figura 9. Categorías subyacentes en la operación

Las operaciones abiertas están en general relacionadas con los mecanismos de regulación de las actividades básicas de la organización.

Sean de uno u otro tipo, las operaciones constituyen aquello que es perceptible para un observador. Por debajo de ellas existen otras categorías lógicas relacionadas, cuya existencia no está en general declarada sino que se infiere. La figura 9 esquematiza el conjunto de tales categorías.

El desarrollo de las operaciones se sustenta en el empleo de técnicas adecuadas a los fines que se persiguen. La elección de las técnicas, la asignación de los recursos correspondientes, la regulación de los flujos de información y energía responden a los modelos acerca del funcionamiento de la organización. Finalmente, por debajo de todo ello existe un nivel ideológico en general no explícito, constituido como una manera de aprehender la realidad y que legitima el surgimiento de los modelos y el empleo de ciertas técnicas al servicio de la operación.

El bucle de realimentación representa a su vez la incidencia de las operaciones sobre las ideologías, esto es, cómo las contingencias del devenir, la emergencia del cambio no planeado, las relaciones con el contexto más amplio modifican el sistema de valores que sostiene el funcionamiento de la organización.

Analizaremos seguidamente cada una de las categorías enunciadas.

A. Las técnicas del operador organizacional

No es éste un libro técnico. Ya se ha dicho. Así es que nos limitaremos aquí a señalar algunas técnicas que subyacen a las operaciones, a modo de ejemplo.

a) Una línea de producción puede estructurarse por producto o por proceso. La elección de una u otra técnica dependerá del carácter de las operaciones, y en particular en este caso, de la naturaleza del producto.

b) Una operación quirúrgica implica la elección de una vía de acceso instrumental acorde con el órgano a intervenir.

c) Existe en los deportes un nivel técnico relacionado con la aptitud de los participantes para jugarlo. De acuerdo con ello, se eligen ciertas tácticas. Un equipo de hockey elegirá la táctica del contragolpe si posee delanteros veloces y buenos lanzadores en el mediocampo.

d) Un profesor en una clase puede recurrir al uso de técnicas psicodramáticas para lograr una mayor movilización de sus alumnos.

Las técnicas pertenecen al dominio de las capacidades existentes. Su utilización debe, por lo tanto, ser congruente con los otros dominios (propósitos y relaciones). No debe utilizarse, por ejemplo, una técnica de motivación como el buzón de sugerencias si, en términos de racionalidad dominante, una organización presenta una fuerte concentración de propósitos orientados hacia un determinado fin y excluye propósitos marginales.

El enfoque de la autoorganización dispone de variados caminos para formular diagnósticos sobre la organización y también para llegar a proponer lineamientos para el cambio organizacional dentro del marco de sus conceptos básicos de identidad, autonomía y estructuras. Esta metodología implica ubicar los problemas en el marco del sistema centrado en sí mismo, y el paradigma de la complejidad, de manera que las conclusiones y las propuestas sean consistentes con los rasgos propios de la organización estudiada. Se trata de hacer compatibles la lógica empleada para el aprendizaje de la realidad, con el razonamiento seguido para la formulación de políticas organizacionales. El abordaje a la problemática de cada organización se hace priorizando los siguientes aspectos de la realidad:

a) ubicación de las cuestiones problemáticas en los dominios de las relaciones, las capacidades existentes y los propósitos de la organización;
b) definición de las dimensiones componentes de la identidad organizacional, como esquema y como construcción;
c) identificación de los factores críticos para la existencia del sistema objeto de estudio;
d) investigación del núcleo básico de conflicto en la organización;
e) revisión de los ciclos dominantes y marginales, y sus congruencias;
f) análisis de las variables que fijan los límites entre los factores contextuales y los elementos constitutivos del sistema interno;
g) ponderación de la proporción de recursos asignados a mantenimiento respecto de las aplicaciones para la producción y el desarrollo;
h) revisión de la naturaleza, origen e intensidad de los factores que introducen rigidez en la estructura del conjunto;
i) revelación de los factores que restringen la autonomía, provenientes del contexto;
j) estudio del nivel de congruencia en la articulación entre los propósitos establecidos y la identidad organizacional.

En síntesis, la realidad organizacional es investigada a través de una metodología que incluye básicamente los siguientes tipos de análisis: histórico, de los conflictos, de las pautas de comunicación, de las invariancias, de los sincronismos y de las relaciones entre instituciones. Esto no significa que las posibilidades de análisis se agoten con los tipos aquí enunciados, sino que son los directamente vinculados al marco de referencia que caracteriza al enfoque de la autoorganización.

B. Los modelos de funcionamiento

Su existencia ya ha sido señalada. Complementamos aquí los conceptos enumerando los siguientes elementos irreductibles de estos modelos:

a) la noción de identidad, es decir, los rasgos invariantes de la organización;
b) la noción de sus elementos constituyentes;
c) la noción de relación o conexión de elementos a través del tiempo.

Los modelos contribuyen al proceso de significación. Su existencia permite categorizar ciertos datos como relevantes y descartar otros.

¿Qué es lo que hace que un mismo dato del contexto sea relevante para una organización e irrelevante para otra? Son precisamente estos modelos los que contribuyen a la posibilidad de decodificar mensajes en términos de las necesidades propias, de las coherencias internas de la organización.

Para una universidad privada, la eliminación del examen de ingreso a la universidad estatal puede resultar catastrófica en términos de pérdida de matrícula, mientras que para otra, que siempre se ha concebido a sí misma ofreciendo títulos intermedios no existentes en la educación pública, tal dato puede resultar de relativa importancia.

Los modelos de funcionamiento se infieren a partir de los siguientes elementos:

a) las normas instituidas;
b) las secuencias de las actividades de producción de bienes y servicios;
c) las relaciones jerárquicas establecidas;
d) los sistemas de información;

e) el modo como se asumen los procesos de decisión, comunicación y control;

f) los sistemas de motivación existentes. Un sistema de recompensas y sanciones permite inferir, por ejemplo, cuáles son las relaciones de causalidad que el modelo supone para regular la conducta de sus integrantes.

C. Las ideologías

Todo modelo se asienta sobre la base de ciertos valores que la organización consagra como legítimos. Tales valores están rara vez explicitados. Sin embargo, un análisis del comportamiento social de la organización en relación con su contexto así como con sus integrantes, permite establecer con poco margen de ambigüedad las siguientes representaciones:

a) una concepción acerca de la utilidad social de la organización y de una escala de valores asociada a ella. Por ejemplo, privilegio del lucro en una organización productiva privada o del bienestar común para una institución asistencial de orden público;

b) una concepción del sujeto, de sus necesidades, de sus derechos y obligaciones. En particular, una clara representación de cómo y cuánto un integrante se debe a la organización, y qué y cómo ésta le retribuye a cambio;

c) una concepción acerca de los modos de producción colectivos, que instituye valores como la propiedad privada, el sentido de la obediencia debida, la aceptación de un lugar en la estructura jerárquica, el derecho a mandar, la legitimación del poder;

d) una concepción ecológica en la relación con el entorno que introduce o no limitaciones en la relación de medios a fines;

e) una concepción ética, que lleva a la organización a respetar ciertos valores del medio social más amplio o a vulnerar otros.

Las organizaciones son instancias mediadoras entre el Estado y el individuo. Están coorganizadas tanto por los sistemas de valores que sustentan el orden instituido, al cual por otra parte contribuyen, como por la actividad de los individuos y de los grupos, instituyentes de nuevas formas de organización social. La ideología de una organización es, por lo tanto, un proceso siempre abierto, siempre en crisis, siempre sometido a la afirmación de un valor social y a su concurrente negación.

CAPÍTULO 13

MODELOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. LOS ESQUEMAS REDUCCIONISTAS

Los modelos organizacionales clásicos en general han tenido como paradigma subyacente el de la simplicidad. Han presentado a la organización como un instrumento para alcanzar objetivos bajo normas de eficiencia. Los rasgos esenciales de este paradigma son: a) el reduccionismo, que se manifiesta por la descomposición en partes aisladas de manera que no se puede reconstruir posteriormente la totalidad; b) la disyunción, que es el intento de eliminar las intersecciones y relaciones entre los distintos elementos que componen el sistema; c) el determinismo por el cual existe una causalidad lineal entre objetivos y acciones para alcanzarlos.

La simplificación conduce a una visión empobrecida de la realidad, de manera que los modelos de funcionamiento y estrategias basadas en ellos serán inadecuados, produciendo efectos de difícil predicción. El marco de referencia conceptual de una organización debe estar basado en el paradigma de la complejidad, fundado en el reconocimiento de las relaciones dialógicas irreductibles ya enunciadas con anterioridad. El reconocimiento de la complejidad permite una visión integradora y creativa de la realidad.

Además de los problemas derivados de la simplificación debe señalarse el riesgo inherente al uso de técnicas sin una validación exhaustiva de los conceptos en que se basan. Todo modelo constituye una representación funcional de la realidad y no será apropiado si se construye a partir de supuestos irrelevantes e imposibles de confrontar con los hechos.

Se puede aclarar esto mediante un ejemplo. En los últimos años, la computación ha posibilitado el uso de sofisticados modelos de simula-

ción que permiten, a partir de una configuración inicial dada, simular un desarrollo y arribar a una descripción detallada del estado final del sistema. El poder de cálculo de las computadoras introduce la posibilidad de modificar los valores de las variables en juego y de sus efectos mutuamente modificantes, arribándose a tantos estados finales posibles como la complejidad de la situación lo requiera. A la vez, los estados finales descritos permiten extraer conclusiones que orientan las acciones en el aquí y ahora para operar sobre la configuración inicial y así aumentar la posibilidad de llegar al estado final deseado.

El uso de técnicas de simulación en computadora, a pesar de sus sofisticaciones, ha conducido a muchos fracasos, en su mayoría debidos a la mala evaluación de la configuración inicial y principalmente de la naturaleza de las variables pertinentes, sus interacciones y sus realimentaciones. Es así que un enorme potencial de cálculo generador de confianza por la variedad que puede manejar se despliega sobre ecuaciones no validadas, dando lugar por lo tanto a resultados incorrectos.

La confianza es más engañosa aun si descansa sobre modelos formales que enmascaran la falibilidad de los instrumentos cuando se desarrollan sobre la base de conceptos incorrectos. Más que la formalización excesiva de los modelos, es necesario que ellos den cuenta de la complejidad de la realidad que intentan representar. Así, aunque de su operación no se obtengan resultados cuantitativamente exhaustivos, la consideración de la complejidad en su real dimensión permitirá obtener conclusiones más comprensivas. Estos problemas de la formación del conocimiento sobre organizaciones se verán más claros observando a continuación las diferencias entre los modelos prescriptivos o determinaciones apriorísticas y los modelos heurísticos basados en la investiga- ~~ción de la~~ complejidad.

2. MODELOS PRESCRIPTIVOS

Los marcos conceptuales que dan lugar a la existencia de modelos excesivamente prescriptivos se transforman en un riesgo para la existencia de la propia organización. Son prescriptivos en el sentido que obligan al cumplimiento de esquemas apriorísticos en lugar de favorecer las condiciones para una adaptación activa a las perturbaciones que sufre la organización.

Al acotar los posibles modos de conocimiento e intentar perpetuar

los estereotipos dominantes, los modelos prescriptivos carecen de flexibilidad. Estos esquemas pueden llevar a la autodestrucción, ya que no permiten reconocer la necesidad de cambio, salvo que sea precedida por una alteración deliberada de los planes o programas de acción. Todo ello manejado con la lógica de la racionalidad dominante en la organización, resultante de la interacción entre el dominio de los propósitos y el de las relaciones, o sea la imposición de criterios de racionalidad ya instituidos por vía del ejercicio de las relaciones de poder.

La relación entre aquello que pertenece al marco conceptual dominante y todo aquello que no está incluido en dicho marco es una relación necesariamente antagónica. Este antagonismo se convierte en origen de obstáculos epistemológicos para el observador externo y los participantes, tanto más difíciles de superar cuanto más rígidos sean los esquemas conceptuales.

Aquellas conductas o elecciones que no responden a las prescripciones del modelo se consideran como un error, un desvío respecto de lo deseable (objetivos, normas, eficiencia). Sin embargo, estas elecciones pueden ser válidas en términos de otro marco de referencia, situacionalmente más adecuado.

La institución de un modelo es un acto de afirmación; la emergencia de acciones o ideas no concurrentes con él constituye su negación. Cabe aquí diferenciar entre el error y la transgresión: a) un error se señala, con la expectativa de generar una acción correctiva que reafirma la validez del modelo. Afirma la afirmación; b) una transgresión se sanciona, en tanto constituye un acto de negación y no la potencialidad de una negación, como en el caso del error.

Un excesivo grado de prescripción (la fijación de conductas por anticipado) va acompañado generalmente por el señalamiento del "error" y la sanción de la "transgresión". Por esta vía se reprimen las innovaciones, y los sistemas se transforman en altamente conservadores. Tal tendencia a la conservación, perjudicial en sus efectos, deviene en una verdadera cristalización de las estructuras del conocimiento de la organización. El sistema pierde plasticidad estructural y se expone a la destrucción, frente a perturbaciones de origen interno o externo, que no está preparado para manejar. Como se ve, tal destrucción es en realidad una autodestrucción.

3. MODELOS HEURÍSTICOS. LA TRANSGRESIÓN COMO FUENTE DE CAMBIO

Un marco conceptual basado en el paradigma de la complejidad favorece la búsqueda y la innovación. El conocimiento se acrecienta a través de los errores y las transgresiones; aquello que no es válido para una determinada estructura puede transformarse en núcleo organizador de una mutación enriquecedora.

No se trata de formular una apología de las transgresiones; sólo reconocemos la necesidad de existencia de un cierto margen de tolerancia hacia ellas para no abortar vías de cambio estructural en las organizaciones. La magnitud de esta tolerancia, el equilibrio necesario para cumplir simultáneamente con la preservación de la identidad y la transformación de las estructuras deben ser analizados para cada organización, y en cada momento de su desarrollo. Es una tolerancia a ser definida situacionalmente.

No se nos escapa que la persistencia de un error o de la acción transgresora también puede significar un sabotaje en términos de la cohesión del sistema. Y que la distinción entre la resistencia o cambio pende muchas veces del delgado hilo de la subjetividad que impone la inevitable interpretación del operador.

La tolerancia al error es una característica utilizable para identificar procesos en ciertos tipos de organización que precisamente requieren de ella para ser efectivas. Las instituciones educativas no sólo deben tolerar, sino además favorecer la emergencia del error y la reflexión acerca de su naturaleza en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El error es aquí fuente de productividad y creación. Sancionarlo en cambio (por ejemplo, descalificar la deformación que hace un alumno de un hecho histórico enseñado por el profesor) es una manifestación de la resistencia del propio docente a estimular el pensamiento del alumno. En este caso, no es el alumno quien se resiste a aprender sino el docente quien se resiste a enseñar.

El hecho es que "errores" en términos del modelo dominante, persistentes y con capacidad de reproducirse, pueden implicar la necesidad de un cambio de modelo de funcionamiento vigente en la organización (o para un sector de ella). El reconocimiento de esta necesidad es crucial y el intento de eliminación del "error" por parte de la estructura existente es inevitable.

Deben distinguirse dos modos de admisión del error o tolerancia de la transgresión: el aparente, cuyo paradigma subyacente es que algo

cambie para que todo siga igual, y el genuino, posibilitador de una transformación innovadora. En esta materia, las cuestiones básicas son: a) ¿por qué se considera como error algo que es válido en otro modelo de funcionamiento?; b) ¿por qué un proceder que es válido dentro de un marco de referencia constituye una transgresión para el esquema dominante?

Estas consideraciones acerca del error y la transgresión se plantean porque en general no existe, a priori en las organizaciones, un lenguaje en términos de cultura dominante para comunicar la percepción y la necesidad de cambio. El lenguaje cotidiano de una organización da cuenta de sus modos instituidos de funcionamiento. Por el contrario, el lenguaje del cambio se construye; es el resultado de una actividad instituyente de los agentes de cambio dentro de la organización.

Por ende, la novedad primero se transforma en acción, consciente el agente transgresor, desde su perspectiva, de lo imperativo del cambio. Si la acción persiste y resiste los embates de la estructura dominante, si ella tiene un margen de tolerancia necesario a la acción transgresora, se podrá modificar el modelo de funcionamiento, permitiendo la adecuación del esquema conceptual de referencia a la nueva realidad.

Finalmente cabe agregar que ningún modelo es totalmente prescriptivo o totalmente heurístico. No estamos proclamando la necesidad de un modelo heurístico en sentido absoluto. La organización es una trama de relaciones asimétricas cuya estructura jerárquica demanda procedimientos heurísticos y metodologías prescriptivas. Y en última instancia, para ser consecuente con la inevitabilidad de la existencia de relaciones dialógicas, la concurrencia antagónica entre ambos tipos de modelos da cuenta de la oposición que se establece entre las lógicas del determinismo y del indeterminismo, de la incertidumbre y de la certeza.

4. MODELOS DE FUNCIONAMIENTO Y LENGUAJE

Hemos aludido a la existencia de un lenguaje instituido y un lenguaje instituyente. El primero otorga palabras a las representaciones del orden establecido, valida a través de su existencia los modos dominantes de razonar y de hacer. El lenguaje instituido reina en las estructuras conservadoras, en los mecanismos de realimentación negativa, en la regulación de las oscilaciones para que nada se aparte de los paradigmas establecidos para la operación.

Por el contrario, cuando el sistema se aleja de sus estados de equilibrio, cuando la naturaleza de las perturbaciones de orden interno o externo es tal que fuerza a la organización y al desarrollo de nuevas formas de operar, aparece concomitantemente la falta de palabras para designar las nuevas instancias que es necesario crear.

La organización debe esforzarse en "inventar" estas palabras; las que están a su alcance no sirven para representar lo que se ve. El recurrir a términos del lenguaje cotidiano y corriente constituye, las más de las veces, una fuente de confusión y ambigüedad. Administración, oficina, reunión, comité, son todos términos de relativa validez en tanto no se precise su significado.

Lo dicho enfatiza la necesidad de generar un nuevo lenguaje cuando se desarrollan otros modelos. Dicho de otra manera, la imposibilidad de encontrar palabras más adecuadas a la nueva situación podrá ser un síntoma de la incompletud del proceso morfogenético.

Más aún, la falta de términos adecuados en el lenguaje de una organización para designar ciertas instancias es reveladora de la carencia de representaciones organizacionales adecuadas. Las organizaciones deben ser estimuladas a crear los términos que no existan en el lenguaje corriente, para poder así denominar las especificidades y particularidades de sus propios modos de funcionamiento.

5. EL LENGUAJE, LOS SIGNIFICADOS Y LA CLAUSURA

¿Por qué se conoce como *"parcial"* una evaluación en la Universidad? ¿Por qué se llama *"stencil"* a la nómina de revendedores en una empresa de venta directa de cosméticos? ¿Por qué se llama *"privé"* a las reuniones de supervisión de coordinadores de grupo en una escuela? ¿Por qué se llaman *"maquineros"* a algunos clientes de un distribuidor de máquinas de calcular para oficinas? ¿Por qué se llama el *"Hay que"* a una cartelera de actividades de un colegio? ¿Por qué se llaman *"pacientes"* a los clientes de un instituto de belleza?

Todos éstos constituyen ejemplos de cómo el lenguaje adquiere formas específicas asociadas a representaciones particulares de las organizaciones a las que pertenece.

En todos los casos este lenguaje se ha constituido como resultado de instancias de cambios de estructura o aun de procesos de constitución de identidad-construcción (como en el caso del instituto de belleza, que pretende de esta manera resaltar el hecho de que desarrolla una actividad de prevención primaria de la salud).

Aparece entonces reflejada la indisoluble relación que existe entre las palabras y la identidad de una organización, entre las representaciones que estas palabras portan y los modos estructurales como el acontecer de los distintos dominios se hace congruente. La organización, en la preservación de su autonomía, que asegura la continuidad de supervivencia, se cierra sobre sí misma, se atrinchera en la defensa de sus coherencias internas.

La clausura organizacional, porque a ella aludimos, otorga significados a los significantes en el proceso de simbolización.

No sólo crea nuevas palabras para nuevos conceptos, no sólo otorga significados singulares a conceptos de orden general, en términos de su propia especificidad, sino que además permite seleccionar de los flujos de información aquello que es relevante y descartar por lo tanto lo que es superfluo.

Es la clausura la que evita que la organización se colapse ante la proliferación de información que genera esta era nuestra de la informática. Y como la clausura es una función computable, tal como la autonomía, o sea que hay organizaciones más cerradas sobre sí mismas y sus propios modelos que otras, las primeras resolverán en general mejor que las segundas el problema que plantea la proliferación no controlada de información.

Atención al exceso de clausura, que puede también convertirse en resistencia y obstáculo para que la organización reconozca la necesidad de un cambio estructural. ¿Cuántas organizaciones menosprecian el impacto de una perturbación del contexto porque están muy centradas en la lectura de sus propios procesos?

¿Cuántas instituciones desaparecen porque no han podido ver, leer en la conducta de sus consumidores una tendencia que llevaba a la desaparición de su mercado?

¿Cuántas organizaciones se obstinan en sus modos de producción y no perciben la necesidad de un cambio tecnológico?

Todos éstos son ejemplos donde el aferrarse a un orden establecido impide a las organizaciones hacer un adecuado proceso de simbolización, es decir, otorgar significados correctos (y prospectivos) a los significantes de que disponen.

Pero hecha esta acotación al margen, que alerta sobre lo sutil que puede ser la diferencia entre los aspectos positivos y negativos del cierre

de la organización sobre sí misma, lo que aquí pretendemos destacar es que la clausura organizacional, al otorgar significado a los significantes y sentido a la información, al constituir en definitiva los signos, se instituye en un organizador semántico.

Parte tercera

EL MODO DE CONOCER LA ORGANIZACIÓN. REALISMO Y CONSTRUCTIVISMO

Capítulo 14

LA POSICIÓN DEL OPERADOR ORGANIZACIONAL. BASES METODOLÓGICAS

• ¿Qué significa definir (decir cuál es) la identidad de una organización?

• ¿Tiene la identidad existencia "concreta", independiente del observador?

• ¿Cómo interpretar las diferencias de distintos observadores acerca de la identidad de una organización dada? ¿Es alguna de las definiciones categorizable como verdadera y las otras falsas?

Destacar la presencia de un operador que interviene en el estudio de una organización significa llamar la atención sobre el hecho de que está implicado en el fenómeno que opera. Su mera presencia afecta el funcionamiento de la organización y su intervención se convierte en recursiva: operando sobre ella, actúa sobre sí mismo y esta operación modifica su relación con la organización.

Se trata de una posición que no es neutral: la operación de distinción en la que especifica la identidad, la caracterización de la estructura a través de la que dicha identidad se manifiesta, el análisis de los elementos constituyentes de los dominios y sus relaciones, todo esto se realiza en una posición de reflexividad, ya que el operador está incluido en lo que observa.

En principio debe notarse que definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura-identidad adquiere existencia en el momento en que se la distingue. A partir de esta consideración se deducen consecuencias de suma importancia:

1) la identidad de una organización adquiere existencia a través de la definición de un observador que la constituye en objeto de su análisis. Este

enunciado no pretende entrar en una discusión filosófica, ni optar por posiciones idealistas o materialistas en cuanto a la existencia de los objetos. Se quiere destacar que el tiempo de la identidad como descripción (y toda operación de distinción es una descripción) es coexistente y simultáneo con la atención que un observador instala sobre este aspecto de la organización.

2) dado que el objeto-identidad adquiere existencia a través de la operación de distinción de un observador, este último no hace meramente una "lectura" de la identidad, ni está en una posición pasiva respecto de ella. Por el contrario, decir cuál es la identidad como un rasgo atribuible a la organización, es un acto creativo del observador, un acto de imaginación.

Tomando el sentido etimológico de la palabra imaginación, que significa mirada interior, puede afirmarse que el observador crea y exhibe la identidad. Él hace una descripción de la realidad en términos congruentes con su propio esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO), y con su dominio de experiencia. Esta descripción le permite identificarse con aquello que observa para poder después tomar distancia respecto de su objeto de estudio (empatía).

Toda descripción de una realidad compleja como la de las organizaciones siempre es parcial. De allí que los objetos que se seleccionen y prioricen, las relaciones que se establezcan como relevantes, los ciclos que se definan como preponderantes, surgirán tanto del objeto de análisis (la organización) como de la riqueza interior del aparato perceptual del observador, aparato que, como se ha dicho, está constituido por su ECRO y su dominio de experiencia.

Si toda descripción es parcial, su riqueza surgirá de la variedad de nuevas conexiones que el observador pueda crear o más bien recrear en lo que percibe. Las dos consecuencias citadas –que la identidad de una organización adquiere existencia a través de una operación de distinción, y que ella es un acto de creación (o recreación) del observador– nos permiten entender por qué pueden diferir las identidades definidas por distintos observadores.

En efecto, en estos casos aquello que difiere es el lugar desde donde se mira. Hemos visto que estos lugares están determinados a su vez por los respectivos ECRO y los dominios de experiencia de cada observador. Pero más interesante aun es explicar por qué pueden coincidir dos definiciones de identidad, si cada una de ellas es, como se ha visto, un acto de imaginación. Ocurre que por acto de imaginación no debe entenderse un delirio, ya que se trata de una descripción congruente con el aparato perceptual del observador.

Entonces, dos observadores harán la misma descripción, aunque con matices distintos (que son inevitables), cuando compartan el esquema conceptual que fundamenta la descripción, y cuando sus dominios de experiencia sean al menos similares. En este punto se toca uno de los paradigmas de las teorías sobre el conocimiento científico, el tema de la objetividad. En efecto, las afirmaciones anteriores ubican la objetividad entre paréntesis.

Sin ese paréntesis predomina el objeto, como si el rasgo de identidad de una organización tuviera, en cuanto a sus contenidos, una existencia independiente de la operación de distinción del observador que la ha puesto de manifiesto. Con el paréntesis que se propone, predomina la operación de distinción y, en caso de discusión entre observadores, no corresponde polemizar acerca del objeto en sí mismo (discusión dilemática). La divergencia lleva entonces hacia los distintos criterios que sustentan las operaciones de distinción realizadas (discusión problemática y esclarecedora).

Cuando, por el contrario, las operaciones de distinción coinciden, estamos implícitamente reconociendo la presencia de un dominio consensual lingüístico. Este consenso significa la existencia de representaciones que permiten describir aquello que vemos en palabras comprensibles y compartirlo con otros.

Estas consideraciones teóricas son la base para establecer la metodología que debe seguirse cuando el operador trata de definir la identidad de una organización. Por ejemplo, puede interrogar a personas ubicadas en distintos niveles de la estructura jerárquica. Dichas personas, en función de sus posiciones distintas, tendrán puntos de vista divergentes; darán respuestas distintas a las mismas preguntas. Los niveles de abstracción son distintos, los esquemas conceptuales y los dominios de experiencia también. No hay en los distintos niveles definiciones mejores ni peores, sino una percepción diferente de la identidad.

Cuando el operador estudia la identidad de una organización deberá tratar de elucidar los criterios que sustentan cada descripción de los participantes relevados –otra vez la objetividad entre paréntesis– y analizar su congruencia. Esto le permitirá extraer conclusiones para su propia descripción, así como para el diseño de su intervención en los dominios de las relaciones y de los propósitos.

Hay, sin embargo, una necesidad metodológica que satisfacer, y es la de adoptar un criterio para comparar las distintas representaciones en cada nivel. Proponemos como criterio de agrupación el sincronismo, es

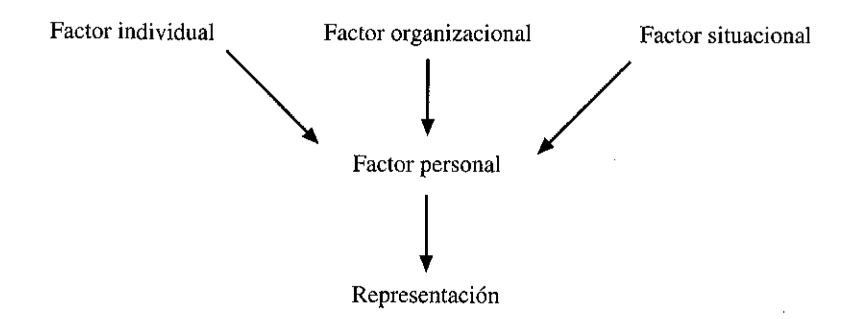
decir la simultaneidad de los tiempos de los procesos que llevan a cabo los integrantes de una organización. Tomando como criterio esta simultaneidad, es posible agrupar a los participantes en niveles perceptuales homogéneos porque ellos debieran compartir los esquemas conceptuales y dominios de experiencia. El sincronismo otorga a los operadores concordancia operacional, y ello permite comparar sus descripciones.

Como ejemplo de sincronismo se puede desarrollar el siguiente. Los operadores que trabajan en los ciclos sincrónicos de demandas del mercado (ventas) abastecimiento de materias primas (compras) y producción de elementos semielaborados y terminados (manufactura) poseen una inserción en la organización que hace que las representaciones que tengan de ella sean comparables, más allá de las especificidades de sus respectivos roles.

No son, por el contrario, estas representaciones "enteramente" comparables, por ejemplo, con las de un ingeniero de control de calidad, que asiste técnicamente a los proveedores. Sus tiempos, la percepción de las urgencias, sus lugares difieren de los de los otros operadores. Nótese que, en el párrafo anterior, hemos tenido la precaución de decir que las representaciones no son "enteramente" comparables. Esto es así ya que todos pertenecen a la misma organización, reciben remuneraciones que pertenecen a un mismo sistema y por lo tanto son comparables, deben respetar las mismas normas disciplinarias, etc. Sus puntos de vista pueden relacionarse si se consideran bajo este aspecto.

La profusión y heterogeneidad de representaciones, exacerbadas además siempre por el factor subjetivo, determinan que no se pueda hablar de una sino de gran variedad de imágenes relacionadas con la identidad de la organización. Inciden también las circunstancias en que la percepción tiene lugar.

Todo lo dicho anteriormente puede resumirse en el siguiente esquema:



Reconocemos la existencia de un factor personal determinante de la representación que una persona tiene de la organización. Éste, a su vez, está determinado por:

1) Un factor individual, que se constituye a través de:
   a) la historia externa del sujeto, o sea sus experiencias anteriores a la participación en esta organización;
   b) la historia interna del sujeto, lo que le ha sucedido desde su ingreso a la misma;
   c) su pertenencia a otras organizaciones, y el grado de armonía o conflicto que tal pertenencia múltiple entraña;
   d) la motivación, o sea el tipo de necesidad que el sujeto satisface a través de su participación en esta organización. Esto último es sumamente importante, ya que no es lo mismo que una representación se constituya a través de una adhesión utilitaria, donde se satisfacen sólo necesidades económicas, que el caso de un integrante de una congregación religiosa y el tipo de adhesión moral que ello implica.
2) Un factor organizacional determinado por:
   a) la inserción del sujeto en un sistema articulado de roles, su ubicación dentro de una escala jerárquica y, por lo tanto, su participación en el proceso de las relaciones de poder;
   b) los procesos de comunicación dentro de la organización, que influyen en gran medida en la percepción que los participantes tienen del conjunto.
3) Un factor situacional, a través del cual se incluye: la noción del tiempo, la existencia de un aquí y ahora concreto de la organización y su relación con el contexto. No es igual la percepción de un maestro acerca de su escuela al comenzar el año lectivo que en vacaciones.

La existencia del factor personal y sus determinantes nos coloca frente a una verdadera multiplicación de representaciones.

A los efectos prácticos puede, sin embargo, reconocerse la existencia de una convergencia perceptual determinante de comunes denominadores que aparecen al operador como un núcleo central más denso, constituido por los aspectos comunes de todas las representaciones. Se observarán también zonas de menor densidad donde las imágenes se diluyen y se hacen más vagas e imprecisas (divergencia perceptual).

La existencia de estos procesos de convergencia y divergencia perceptual es la base de una metodología de diagnóstico organizacional que ya podemos entrever. El operador, por medio de cuestionarios y entrevistas, construirá la mayor cantidad de representaciones posibles y las "superpondrá" unas sobre otras a los efectos de su comparación, respetando la regla de los sincronismos ya enunciada.

Entonces podrá diseñar una estrategia de intervención que tienda a fortalecer las representaciones comunes, cohesivas para el funcionamiento, así como investigará las diferencias para facilitar la resolución de posibles conflictos e incongruencias cuya base sea una percepción diferente de los rasgos de identidad de la organización.

Lo dicho no hace más que ratificar que toda descripción de una realidad compleja siempre es parcial, y que aquello que seleccionamos está orientado por los fines que nos llevan a efectuar la operación de distinción. Una última consideración debe hacerse en cuanto a la posición del observador, el cual puede ser externo o interno. No existe observador externo en sentido absoluto y quien se acerca a una organización está, por este solo hecho, participando de ella y observándose entonces también a sí mismo.

Puede, sin embargo, distinguirse entre:

a) el observador externo, no perteneciente a la organización en sentido jurídico o administrativo, poseedor de una mayor distancia que le posibilita una descripción distinta de sus características o procesos;

b) el observador interno, que es el integrante transformado en analista, observando siempre un campo que lo incluye, lo que determina una menor distancia y un compromiso diferente.

Ambas posiciones determinarán bases metodológicas diversas para el análisis organizacional, pero se quiere aquí enfatizar que todo participante existe siempre en estas dos dimensiones de la operación, aquella que lo tiene como actor y otra que es reflexiva, en la cual se comporta como observador. Es precisamente en esta segunda instancia donde es importante reconocer la influencia que los factores individuales, organizacionales y situacionales ejercen sobre su comprensión.

CAPÍTULO 15

LOS CONTENIDOS DE LA OPERACIÓN

Lo dicho hasta aquí implícitamente sugiere que no es posible la descripción de una realidad absoluta. "La realidad cognitiva que se genera es inevitablemente relativa al observador". Cabe agregar que esta realidad está constituida por un sistema (organización) en continuo cambio estructural y que la operación consta de tres momentos:

a) el momento de la mirada, exterior en primera instancia, puesta en lo manifiesto del acontecer organizacional (descripción);

b) la construcción de un modelo (interior) de lo que se mira, o sea una representación funcional de la organización (explicación);

c) la operación propiamente dicha, es decir, el momento de la intervención en el dominio de las relaciones, orientada a la consecución de ciertos propósitos.

A dicha intervención sobrevendrá una estructura emergente, cuya mirada realimentará el análisis dando lugar a adicionales formulaciones del modelo y nuevas instancias de intervención. Es necesario aquí hacer una acotación: la construcción de un modelo suele ser sumamente costosa en términos de esfuerzo, y además es muy apreciada por la organización y el operador mismo cuando emerge en toda su plenitud y ayuda a la productividad del conjunto.

Pero su poder explicativo se agota cuando se estereotipa, cuando no se realimenta con la observación de la realidad, por lo que el operador debe tener una disposición permanente a negar aquello que acaba de construir; debe conservar la posibilidad de desestructurar sistemáticamente lo que tanto le ha costado estructurar, para poder así posar una

mirada fresca sobre la organización. Esto implica la necesidad de descentramiento así como la conciencia de ser parte de un todo siempre más complejo que las herramientas que se poseen para analizarlo. Convertir el modelo en un sistema cerrado es perder la capacidad de percepción de la realidad.

CAPÍTULO 16

MARCO TEÓRICO DEL OPERADOR Y ENCUADRE DE LA SITUACIÓN

El objetivo de este punto es explicar las instancias básicas que están presentes en el proceso de formación del conocimiento del operador en una organización. No se trata de una cuestión de estrategias y tácticas de exploración sino de estudiar procesos que siempre están presentes; queremos mostrar cómo el observador construye su comprensión de la realidad cuando enfrenta situaciones de cambio en la organización, como una situación conflictiva, una ruptura no prevista, una innovación desestabilizadora o un estado de crisis en un grupo social. Deseamos destacar el modo como el operador participa de manera activa sobre la estructura de la situación analizada, instalando en ella sus propios juicios y modelos conceptuales.

Colocamos al analista organizacional frente a una situación de cambio no programado y vemos cómo construye su conocer en estas condiciones. Se trata aquí de mostrar la incidencia de las nociones que hemos presentado como partes del enfoque de autoorganización, tales como la autonomía, recurrencia, recursividad e identidad. Intentamos además realizar un abordaje sistémico del proceso de conocimiento en el observador.

Para la comprensión de la situación analizada, el observador se formulará una serie de preguntas, cumpliendo con una indagación que no es neutra ya que estará enmarcada por los siguientes elementos de juicio:

a) el esquema conceptual, referencial y operativo del operador,
b) el dominio de las experiencias propias del observador,
c) su grado de compromiso o inserción previa en el sistema observado,
d) sus propios modelos de lo deseable o preferencias personales,

e) las demandas particulares de la situación, los datos del problema como una realidad confrontable con la de otros observadores y que constituyen los aspectos manifiestos de la situación analizada.

Esto significa que el conocimiento y la comprensión no se articulan desde la nada. En cada caso concreto el operador acciona en un ámbito delimitado por el encuadre que él hace de la situación. Los elementos de juicio mencionados se integran en el momento de la observación de la realidad organizacional. Su modo de integración no es accidental sino que se estructuran siguiendo una pauta que es recurrente y constituye la base intelectiva del proceso de aprendizaje y la operación.

El encuadre es una definición explícita que incluye las premisas que orientarán al observador durante la indagación, como también en la delimitación del sector de la realidad que piensa transformar como operador, tanto en las formas de su accionar como en los contenidos de la acción. Como metodología de análisis, el encuadre es una abstracción y simplificación que actúa sobre la compleja trama de factores presentes en toda situación real.

Entre las concepciones más generales que incluye el encuadre, se encuentra el peso de las ideologías, y en un plano más específico, los motivos que han llevado al operador a enfrentar la situación, el lugar desde el cual percibe la realidad. Por ejemplo, en una empresa familiar, el jefe de fábrica frente a una crisis grupal puede orientar su intervención basándose en su carácter de profesional o bien haciendo pesar su condición de hijo del propietario. En su encuadre, adoptará un enfoque social amplio o bien podrá considerar sólo los aspectos económicos de corto plazo en la situación.

En el encuadre del observador se encuentran las siguientes definiciones:

a) el nivel de recursividad que se utilizará como marco para el análisis,
b) el objeto de la intervención, razones que han llevado al analista a instalarse frente a la crisis,
c) el nivel de conceptualización: cultural, económico, ideológico, organizacional, institucional, grupal, etc.,
d) coordenadas de tiempo y espacio en las cuales se llevará a cabo la intervención,

e) tipo de técnicas que habrán de utilizarse durante el análisis, como entrevistas, encuestas, reuniones, dramatización, etc.,
f) pautas para la evaluación de los resultados y confrontación de las conclusiones que se obtengan durante el análisis.

Considerada como una metodología de análisis y comprensión, la perspectiva de la autoorganización se preocupa por asegurar que la intervención contemple la correcta consideración de las propiedades de la organización. Se trata de evitar que propiedades tales como las pautas que mantienen la singularidad del sistema sean ocultadas o relegadas por la adjudicación de propósitos externos al sistema observado (como la eficiencia, la productividad, el crecimiento, la adaptación al medio).

Como digresión, debemos reconocer, sin embargo, que el enfoque desde el dominio de los propósitos es utilizado efectivamente en disciplinas tales como ingeniería y administración. Para estas áreas del conocimiento, las organizaciones se toman como sistemas de entradas y salidas que intercambian productos con otros sistemas en el contexto. Su metodología para el tratamiento de las situaciones de cambio se basa en estudiar la racionalidad en las conductas utilizando el modelo de la toma de decisiones en ambientes con diferentes grados de incertidumbre. Estas decisiones se articulan a través de los propósitos y estrategias fijadas por la Dirección. Dichos propósitos se utilizan en la explicación para presentar al sistema como determinado externamente.

Al hablar de juicios, encuadres y propósitos tomamos distancia respecto de la metodología de la investigación científica y tecnológica o transformadora, cuya aplicación demanda conductas específicas. Hablamos aquí de la percepción ordinaria de un observador que se encuentra frente a situaciones organizacionales que desea comprender y resolver. Las construcciones de los operadores organizacionales no tienen como propósito definir leyes, teorías o modelos verificables y aplicables más allá de un interés particular sobre la situación estudiada. Esto no implica considerar como aleatorio al proceso de aprendizaje. Este proceso es recurrente y en el modo de interpretar y explicar la realidad intervienen modelos o representaciones de la organización.

El observador, en su proceso de conocimiento, puede ampliar estas representaciones y llevarlas hacia toda una clase de situaciones de cambio en la misma organización, sin necesidad de formular teorías o leyes. Aun cuando se trate de construcciones de un observador, pueden ser objeto de discusión para verificar los posibles errores de lógica o razo-

namiento, con pautas externas al observador. Esto es visible en las categorías de análisis utilizadas por el observador, que pueden ser criticadas, por ejemplo como reduccionistas.

Hemos querido destacar que el analista organizacional no tiene el prejuicio de reflejar objetivamente la realidad, demostrar una actitud de neutralidad frente a la situación o lograr la validación científica de sus afirmaciones. Su intención es comprender esta realidad específica, hallarle sentido y realizar propuestas para el tratamiento de estas situaciones. Tratándose de una apreciación, no es condición que el diagnóstico o la propuesta sean análogos o convalidados desde la posición de otros observadores.

En el plano de la metodología, la actitud del observador debe ser lo suficientemente amplia como para incorporar en el análisis los diferentes tipos de lógica (del operador, de la organización, de otras instituciones) que están presentes en toda situación de cambio organizacional. El marco conceptual y el encuadre utilizado por el analista le permitirán definir las particularidades del cambio ocurrido. En otra instancia de la operación, cada categoría distinguida en el análisis llevará hacia técnicas de procesamiento también específicas. Por ejemplo, en una fábrica un conflicto puede ser caracterizado como contingente (el reclamo inesperado de un grupo minoritario). Esta conceptualización llevará a intervenciones diferentes de las que se intentarían si el conflicto fuera categorizado como permanente o cristalizado (como las demandas de otros sistemas competitivos).

Podemos utilizar el concepto de variedad en los modos de conocer del observador para referirnos a su capacidad de aplicar una visión diferenciada sobre un mismo evento. Por ejemplo, reconocer más allá de sus apariencias y sus contenidos, el carácter recurrente de una situación de crisis. En este momento del análisis, con esta visión, el observador no repara en la legitimidad o las motivaciones presentes en el evento, es decir, si el conflicto es por salarios reducidos, autocracia en los supervisores o carga excesiva de trabajo. Cuando el observador introduce una apreciación por la naturaleza de los reclamos, está incorporando en la descripción la idea de los propósitos que, aun a riesgo de ser redundantes, insistimos en que es necesaria pero no excluyente para la comprensión del fenómeno desde la lógica interna de la organización.

CAPÍTULO 17

DUALISMO EN EL ANÁLISIS. PARES DE CONCEPTOS POLARES

En el momento de la percepción y la descripción se presentan formas de abordaje de la realidad que en el dominio del observador se concretan en la selección y aplicación de distintos pares de conceptos polares. La característica de estos pares conceptuales es la complementariedad y la alternancia de su presencia en la descripción del mismo fenómeno. Son complementarios porque cada polo es necesario para explicar el otro. Por ejemplo, en una relación sacerdote-feligrés, podemos encontrar aspectos universales relacionados con la existencia de relaciones de poder, y de manera complementaria, aspectos singulares que tienen que ver con la presencia de esas personas concretas.

En cuanto a la característica de la alternancia en la presencia de los pares polares, consiste en la imposibilidad de enfocar ambos polos simultáneamente. Si analizamos las relaciones de poder en su conjunto para entender la relación sacerdote-feligrés se nos pierden los rasgos singulares de esas personas. La alternancia no implica eliminar de la observación el polo opuesto porque es imposible la percepción consciente y simultánea de ambos. La alternancia convierte al conocer en un proceso recurrente que evita la escisión indebida de los elementos de la realidad que se necesitan mutuamente para definir las relaciones en la organización. El analista estructura su experiencia de esta manera.

A continuación enunciaremos los pares básicos de conceptos utilizables en el momento de la percepción-descripción. Insistimos en que estos pares no son excluyentes; cada uno de ellos incorpora nuevos elementos a la descripción o bien permite abordar la misma relación desde distintas perspectivas. Así, en el marco de un conflicto laboral, un reclamo salarial presenta a la vez componentes explícitos, actuales, conscientes y concretos. Cada uno de estos elementos pertenece a pares concep-

tuales diferentes pero confluyen en el diagnóstico de la situación. Los conceptos que se muestran están referidos a la descripción de situaciones de cambio en la organización:

a) *Explícito-implícito,* distingue entre los elementos que se exteriorizan, respecto de aquellos que deben deducirse o inferirse con el razonamiento o la reflexión.

b) *Histórico-actual,* diferencia entre los factores que actúan en el aquí y ahora, respecto de las condiciones originarias (el allí y entonces) que han llevado hasta la situación presente.

c) *Consciente-inconsciente,* destaca los elementos de la crisis que son voluntarios o deliberados, respecto de aquellos otros motivos que también están actuando pero sin un reconocimiento o explicación racional de los participantes.

d) *Analítico-sintético,* distingue las tareas de descomponer, particionar o reducir el problema en sus elementos componentes, respecto de la tarea de buscar los factores que articulan o reconstruyen a dichos elementos con una visión totalizadora.

e) *Abstracto-concreto,* permite hacer referencia a una actitud teorizadora para distinguirla de los hechos presentes en la crisis con límites precisos en el tiempo y en el espacio.

f) *Conocido-desconocido,* distingue entre los factores de la situación cuya naturaleza ha sido objeto de estudios o descripciones previas, respecto de los hechos que deben investigarse por carecerse de antecedentes sobre su significación.

g) *Singular-universal,* permite separar en la situación aspectos individuales que sólo son válidos para el caso considerado y que carecen de significado fuera del problema estudiado, de los factores cuya existencia es independiente de la situación concreta.

h) *Contradictorio-complementario,* ubica en la crisis los elementos que la constituyen y están en relación de oposición, distinguiéndolos de las variables que son de carácter aditivo.

i) *Mediato-inmediato,* se refiere al conocimiento que deriva de las sensaciones, la intuición o las primeras impresiones, para distinguirlo del conocimiento que resulta de una cadena de observaciones, razonamientos y consultas.

j) *Prescripto-contingente,* destaca aquellos aspectos de la situación que son parte del orden instituido formalmente y diferencia los aspectos que han surgido de manera espontánea.

k) *Sintomático-causal,* distingue entre los factores que en una situación aparecen como consecuencias, respecto de otros factores que son condiciones o motivos de la situación analizada.

l) *Heterónomo-autónomo,* diferencia entre la descripción de la crisis como un modelo de entradas y salidas relevantes desde la posición del observador y la descripción que enfatiza la preservación de las coherencias internas de la situación en estudio.

m) *Esencial-aparente,* distingue en la situación de cambio entre los aspectos que la identifican y sus aspectos accesorios, que se manifiestan sólo como un reflejo de los primeros.

n) *Incluido-incluyente,* según que el observador fije su atención en la crisis como componente de un conflicto mayor o bien sobre los efectos que esta situación puede tener sobre sus propios elementos.

o) *Funcional-disfuncional,* destaca si es o no positiva la relación entre las consecuencias del cambio y los propósitos más amplios atribuidos al marco en el cual la situación de cambio es analizada.

Estos pares de conceptos polares serán considerados como más o menos relevantes y pertinentes de acuerdo con la naturaleza de la situación en estudio. La experiencia del operador, así como su marco teórico de referencia, indicará cuáles deberán priorizarse en el momento de la descripción. Por ejemplo, en el caso de un conflicto entre producción y ventas en una industria, tendrán relevancia en el abordaje del problema el par contradictorio-complementario así como el sintomático-causal. En este caso, podrán no ser importantes los modos analítico-sintético o el análisis de lo abstracto-concreto de la situación. Desde la perspectiva de la autoorganización se considera como necesario el análisis del conflicto desde la perspectiva del par conceptual heterónomo-autónomo para entender la manera como la crisis afecta la supervivencia de la organización.

Capítulo 18

LOS MOMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN

El proceso por el cual el observador llega a conocer los eventos de la realidad organizacional incluye tanto la percepción de dichas situaciones como la participación activa del observador, porque es él quien realiza los actos de distinción, fija el campo de la exploración y asigna significados a la realidad. Tanto la indagación como las actividades inquisitivas lo llevan a operar sobre las situaciones que estudia.

Presentamos ahora un esquema que incluye las instancias más importantes en este proceso continuado de formación del conocimiento en el operador. Veremos cómo un sistema viviente concreto (el observador) preserva su autonomía durante su contacto con la realidad y cómo la significación no es una mera respuesta a estímulos externos, sino que está determinada por los estados internos del observador. El aprendizaje desde esta visión no es un proceso de adaptación sino una expresión de las pautas o modos recurrentes con que el sistema observador construye su conocer.

En la figura 10 se muestran las instancias básicas que ocurren durante el proceso cognoscitivo, la coexistencia y complementariedad entre dichas instancias. Esto ocurre en el marco que hemos identificado como el encuadre utilizado por el observador para el análisis de la situación. Distinguimos dos instancias: a) la percepción-descripción, y b) la explicación-comprensión.

La descripción es un momento recurrente en el análisis en el sentido de que no se discontinúa aun cuando durante el proceso coexista con otras instancias como la interpretación o la significación. Pero la descripción siempre está presente. En esta actividad el analista se orienta hacia la enunciación de la realidad en los términos (la lógica, el lenguaje) que son propios de la situación estudiada. El observador la distingue,

marca el contexto y reconoce la presencia de factores explícitos e implícitos. Se descorre el velo de la realidad, por ejemplo para exhibir los elementos que intervienen en el desenlace de una crisis o un conflicto. A partir de ahí, el observador estará en condiciones de explicar y explicarse la naturaleza y los alcances de la crisis y explorar sus leyes de funcionamiento.

Estas instancias no operan como una secuencia o serie, sino que aparecen compartiendo un espacio que las incluye. Se trata de procesos continuos en los cuales el aprendizaje alterna la ubicación de aspectos de la realidad, colocándolos como figura o como fondo. Así, en el momento de la descripción ya existe en el observador un campo estructurado que le otorga sentido a la percepción. Por ejemplo, cuando decimos que el comportamiento de un grupo de alumnos en el aula ha sido superficial y poco comprometido, implícitamente hemos adquirido información acerca de la situación, inquirido en nuestros marcos de referencia y asignado un sentido crítico a la propia descripción.

En la fase de la percepción-descripción, se toman datos (en modo adquisitivo) y se indaga sobre la realidad (en modo inquisitivo). El resultado es hacer transparentes los elementos constitutivos de la situación. Los criterios de distinción utilizados por el observador definen los límites espaciales y temporales del sistema-objeto. Por ejemplo, puede definir los alcances de su análisis estableciendo que sólo tomará las actividades creativas de un grupo de alumnos que trabaja con un determinado docente, en un aula, de cierta escuela, durante un período también definido.

En la fase de la explicación-comprensión, el observador elabora enunciados que presentan la estructura o los modos internos de relación en un grupo social o las leyes de funcionamiento de la situación analizada. El observador propone el sentido, los motivos y propósitos del sistema-objeto, el cual en esta instancia del conocimiento se considera determinado externamente por su interacción con otros sistemas.

En este proceso de encontrar y asignar sentidos a los eventos, durante la observación se produce una relación semántica entre el objeto iluminado por la distinción del observador (el acontecimiento concreto) y el concepto o significado asociado por el observador. Experiencia y encuadre intervienen en esta asociación. Nótese la diferencia con la flecha de la acción, que representa el conocer derivado de la intervención directa del operador en la organización, por ejemplo a través de la exploración de las actividades de indagación y la asignación de propósitos a

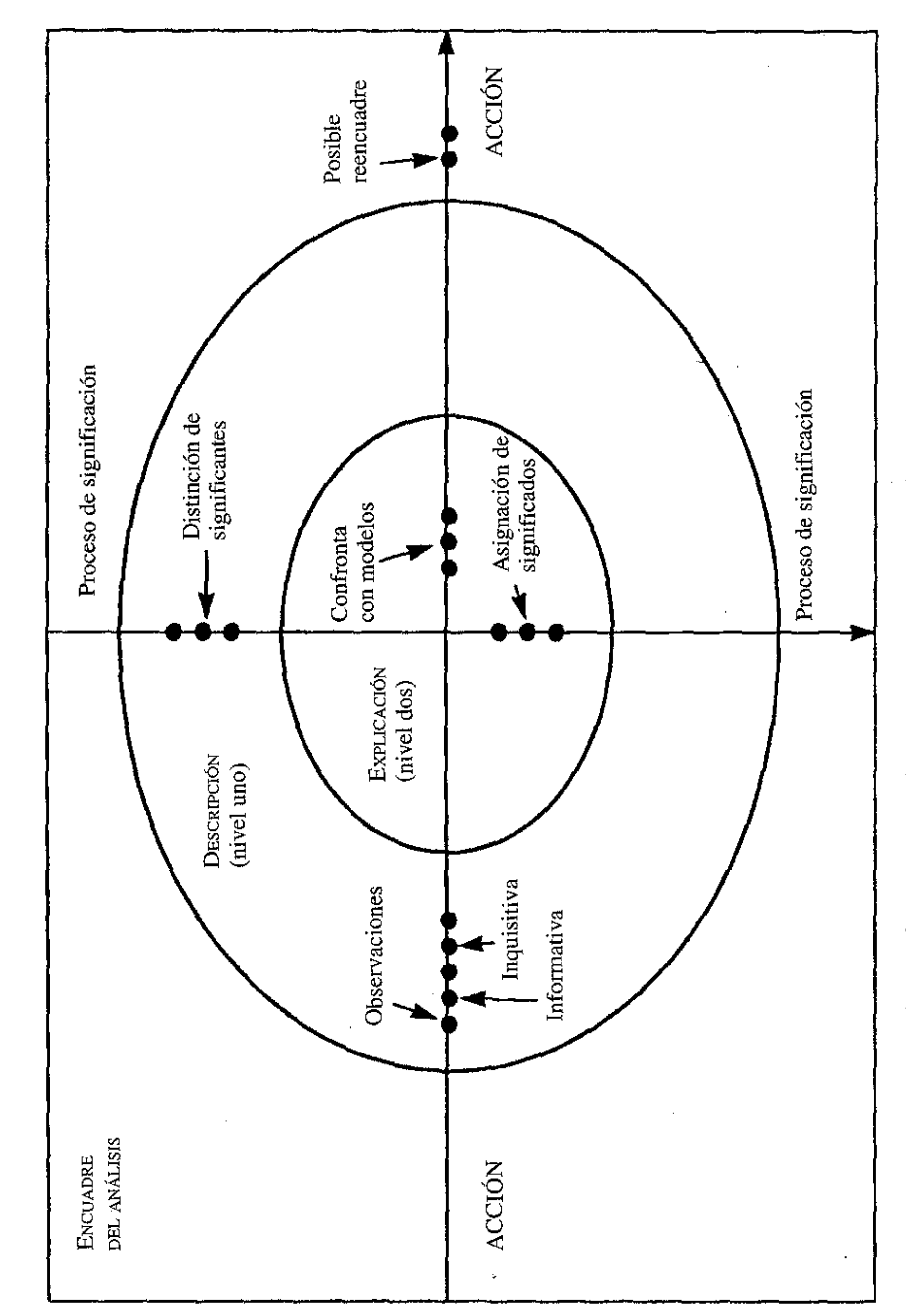


Figura 10. Momentos de la descripción y explicación del observador

los eventos estudiados. La acción indica también el efecto sobre el operador de la trama de relaciones en que se halla incluido. En términos de autoorganización, éste es un ejemplo del acople estructural entre el sistema observador y el sistema observado.

En la figura, la actividad del observador se representa por dos flechas que atraviesan los espacios de la descripción y explicación. La flecha de la significación muestra el proceso de relacionar los objetos significantes con los significados o conceptos. Durante este proceso se asigna sentido a lo observado y a la vez se toman de la realidad las señales para ser interpretadas. Como se ve, el significado no es preexistente, no se encuentra alojado en la memoria a la espera de un estímulo, sino que emerge de la propia acción del observador. La flecha de la acción implica que la intervención del operador (adquisitiva o bien inquisitiva) modifica la estructura del medio analizado, por ejemplo las entradas y salidas del director durante los ensayos de la orquesta.

Las flechas destacan en la figura la función activa del conocimiento que modifica la experiencia en el observador y también la situación analizada, por la presencia del propio operador, por ejemplo la acción del juez que presencia las deliberaciones del jurado durante la preparación de la sentencia. Este esquema también nos muestra la posibilidad de replantear el encuadre utilizado para las operaciones, por ejemplo llevar el nivel de análisis desde el ámbito de la orquesta hacia sus relaciones, como grupo, con la dirección del teatro. Desde la perspectiva de la autoorganización, esta actividad de encuadre significa ubicar la situación en los distintos niveles de recursividad en los cuales se halla involucrada y entenderla en los términos propios de cada dominio de la realidad.

CAPÍTULO 19

ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA DE LA REALIDAD. LA AUTORREFERENCIA

En el estudio de la epistemología del observador privilegiamos la concepción constructiva del mundo de la experiencia. Esto implica que el observador no incorpora pasivamente los objetos externos, no los representa en su mente, ni les hace un lugar en su memoria. Cuando el analista organizacional realiza una distinción, está actuando; lo suyo es una acción basada en la construcción que hace de la realidad. Aquello que conoce el analista genera lo que construye en su mente (un concepto, una categoría, una idea, un objeto) y aquello que él construye, genera lo que conoce.

En el proceso de formación del conocimiento, en el momento de la percepción-descripción, el analista traza distinciones mediante un sistema simbólico interiorizado (esquema referencial) que le permite seleccionar significantes. De tal manera, el analista no tiene estrictamente una experiencia directa de la situación, sino que hace una confrontación mediatizada por el lenguaje y otros elementos de su esquema referencial.

Decimos que el analista construye las características de las situaciones que percibe. Esta instancia descriptiva es esencialmente creativa (no sólo receptiva) porque el modo de conocer condiciona las modalidades de interacción con la situación analizada. El modo de inquirir del capataz condiciona su participación en la crisis del grupo de operarios que ha dejado el trabajo. Se establece entonces una conexión recursiva entre el diagnóstico de la situación y las decisiones de intervenir sobre ella.

En esta enunciación del proceso de formación del conocimiento encontramos una paradoja, que es consecuencia del carácter autorreferencial de la observación. Por un lado decimos que el observador forma parte del sistema observado (en nuestro ejemplo, el capataz es parte del

ambiente de la crisis desencadenada en la fábrica y respecto de la cual tiene que hacer algo). Esto implica reconocer que el sistema objeto de análisis (el grupo) en la fábrica no tiene en la descripción una existencia independiente del observador. Decimos que la definición del grupo en estado de crisis es una operación de distinción del observador.

Pero también hemos dicho que el sistema observado (grupo, organización, institución en proceso de cambio) tiene autonomía, sigue sus propias reglas de funcionamiento y que son estas últimas (y no el contexto) las que aseguran su mantenimiento y su cohesión interna. Hemos explicado que los atributos de cohesión y autonomía son asignados a un sistema viable por el observador.

La paradoja consiste en que la construcción del observador, su descripción, no puede destruir lo observado. ¿Cómo puede el observador hablar sobre la autonomía como algo que pertenece a un sistema, si dicho atributo resulta de una distinción personal? ¿Cómo puede ser autónomo el sistema observado si la condición de autonomía es una construcción del observador? ¿Cómo asegurar que la construcción del observador no altera los rasgos de organización que otorgan singularidad al sistema?

Resolver este tipo de paradoja en el estudio de un sistema particular requiere pasar del concepto de autorreferencia al de recursividad entre dos sistemas. Esto implica presentar al sistema complejo (observador-observado) como dos conjuntos conexos, reconociendo a uno de ellos el carácter de metasistema respecto del otro.

Esta resolución se basa en que para la descripción de un conjunto no puede considerarse al propio conjunto como uno de los elementos componentes. Esto significa que el analista organizacional, para operar sobre la realidad debe considerarse excluido del sistema observado. Queda claro que esta exclusión adquiere sólo carácter instrumental a los efectos de salvar las propiedades de identidad y autonomía, que de esta manera pasan a ser propias o constitutivas de la organización observada.

La resolución de la paradoja significa además reconocer la aparición de un metalenguaje, que utiliza el observador para hablar acerca de la organización, de sus relaciones con ella y de las vinculaciones con otros sistemas. La presencia de este metalenguaje indica la existencia de un nivel conceptual abarcativo, constituido por el observador, con su esquema referencial y operativo. Este nivel también tiene implicancias instrumentales porque permite reflexionar al observador sobre cómo incide en sus formas de conocer y operar el modo particular de relación que él mantiene con el sistema observado.

Cabe aclarar que mientras esta capacidad de reflexión se mantiene y se incluye en el nivel de recursividad que hemos denominado metanivel, este mismo hecho le permite al observador trabajar en el nivel de recursividad donde él desarrolla su relación como parte. Es decir, le permite trabajar dentro del sistema donde opera, como el profesor en la clase, el médico con los pacientes de su sala, el director con su orquesta.

En el metanivel se encuentra explicitada la propia estructura conceptual del observador; es una descripción de su propia forma de conocer, de su constructivismo. De tal manera, el observador se relaciona con la situación analizada desde distintos lugares. Por ejemplo, el director de un hospital, para comprender y trabajar en la organización, debe tener la capacidad de: a) mantener relaciones continuadas y estables con los distintos departamentos y sectores del hospital, y b) observarse a sí mismo en esta operación y reflexionar acerca de las características de las relaciones que sostiene con la organización que él dirige; en este nivel se realimenta una vez más la operación del director mediante la corrección reflexiva de sus propias acciones.

Hemos tratado la paradoja mediante la distinción de dos tipos de lógica. Esta actitud se corresponde con la idea según la cual la actividad mental está organizada en forma de dualidades, a través de la formulación de pares conceptuales polares. Esto significa que la percepción se mueve iluminando la figura o el objeto, deteniéndolo en el tiempo para describirlo y manteniendo en esta instancia como fondo al entorno (que incluye al observador). Esto se convierte en el dominio de las operaciones del sistema, en su análisis como sistema cerrado. En la otra instancia de la descripción, el observador se ubica en primer plano dominante al entorno (por ejemplo, las relaciones con otras organizaciones), y deja como fondo al objeto distinguido en el momento anterior. Insistimos en que la dualidad implica alternancia y complementariedad entre los pares de conceptos presentes en cada descripción: el director y el grupo de músicos; el carcelero, la cárcel y los prisioneros; el juego y el parque de diversiones; el delegado gremial y el sindicato.

A. Niveles de recursividad: autonomía y acoples ambientales

En el proceso de formación del conocimiento sobre una situación de cambio en la organización, hemos visto las formas de resolver la interacción del analista con el sistema observado. La distinción que hemos

observado se corresponde con la existencia de dos niveles de recursividad en los cuales está incluida la organización (grupo social, situación de cambio) objeto de estudio.

La idea de los niveles indica la presencia de construcciones conceptuales realizadas sobre el mismo sistema observado, pero cambiando el marco o contexto de la observación; se lo considera dentro de sí mismo o bien interactuando con otros sistemas en el medio circundante. La situación de cambio (o el grupo social, la organización) se explica al ubicarla en dos niveles diferentes y complementarios:

1) el dominio de la dinámica interna del propio sistema, al cual se describe como sistema cerrado;
2) el dominio de las interacciones del sistema con el medio, incluyendo en la explicación a otros organismos y a la relación con el propio observador.

El nivel uno de recursividad corresponde al dominio de las descripciones operacionales, en el cual no se hacen referencias al medio externo. Desde esta perspectiva, la intervención del observador se considera como una perturbación, se refiere sólo a los aspectos estructurales y como tales se supone que no alteran los rasgos de invariancia de la organización estudiada. Se trata aquí de presentar al sistema observado en sus propios términos; el observador utiliza nombres, ideas y conceptos vinculados al mantenimiento de la autonomía del conjunto, con su singularidad, con su identidad como sistema.

En este primer nivel de recursividad todas las respuestas a las variaciones observadas (o provocadas) deben encontrarse dentro del mismo sistema observado. El observador percibe a su objeto de estudio como una totalidad (una familia, un taller, una escuela). La operación o distinción no interviene como un dato de entrada sino como una perturbación a un sistema cerrado y autónomo, que la procesará bajo sus propias reglas de funcionamiento (las metaboliza). Se entiende que todo lo hecho por el sistema sólo se vincula lógicamente a su propio mantenimiento, sin otro propósito.

El nivel dos de recursividad corresponde al dominio de las explicaciones del fenómeno observado. Se definen aquí la funcionalidad del sistema, sus finalidades y se ponen de manifiesto las relaciones de causalidad entre sus elementos y otros sistemas del medio (acoples). Las explicaciones son enunciados simbólicos (esquemas de ideas y valores,

lenguaje) y así se construyen conceptos tales como resistencia al cambio, oposición de intereses, conflictos de poder, luchas políticas. El lenguaje no se refiere aquí a la autonomía sino a la búsqueda de explicaciones desde una perspectiva externa (heterónoma). En este nivel se reconstruye la historia de las interacciones del sistema observado con otros organismos, y se le reconocen propiedades de adaptación a los cambios ambientales.

También se incluye en el dominio de las interacciones la reflexión del observador acerca de sus relaciones con el sistema observado. Esta reflexión acerca de su posición y vinculación a la organización es la que permite al operador establecer cómo sus modos de conocer inciden en las distinciones que hace acerca de los propósitos, las capacidades y las relaciones de las partes en el sistema. La reflexión no se realiza en el vacío sino que está conectada a la operación (la descripción, explicación) del observador sobre la organización. La reflexión está vinculada a los modos como el analista establece sus contactos con la realidad.

En este nivel dos (que corresponde a las interacciones con el sistema observado), no hay una referencia directa a la realidad. Las descripciones lingüísticas son estáticas y lineales, estableciendo un antes y un después, y trazan líneas demarcatorias en situaciones que varían en forma gradual (no discontinua). Nos referimos al condicionamiento lingüístico en la medida en que el lenguaje estructura el pensamiento. Además, el observador utiliza la metáfora y la analogía como modo de explicación. Por ejemplo, cuando utiliza la imagen de un sistema planetario o campo de fuerzas para describir y explicar las relaciones entre grupos en una fábrica.

El nivel dos de recursividad destaca el carácter no especular del sistema observador, es decir que no funciona como un reflejo pasivo del medio externo. Se trata de un sistema activo que opera sobre la realidad construida a través de las propias distinciones del sistema observador, y actos creativos como el razonamiento y la reflexión. En este modelo no se sostiene que la percepción-descripción sea la creadora de la realidad observada, o que una situación organizacional nace sólo cuando es incluida en una descripción. Lo creativo es el modo de conectarse con la realidad, el particular proceso de significación en el observador y sus razonamientos sobre los aspectos no manifiestos de la organización.

B. Observador y sistema observado

En los puntos anteriores hemos tratado la cuestión del conocimiento mostrando las diferencias entre las posiciones que parten del realismo y del constructivismo. En particular consideramos el problema de la inserción del observador en la situación que él ha distinguido y en el contexto donde se lleva a cabo la indagación. Ignorar esta dualidad es caer en un realismo ingenuo, en la incorrecta suposición de que los eventos organizacionales existen en forma independiente del sujeto cognoscente a quien sólo le cabe representarla objetivamente. Para esta clase de realismo la imaginación del observador sólo es un medio para dicha representación, no la construye.

En el enfoque realista el observador recoge información dispersa y la ingresa a su memoria que funcionará como un espejo del mundo circundante. Frente a un estímulo determinado del entorno, la respuesta será un enunciado observacional; de tal manera, el sistema observador es sólo un reflector, un codificador de los eventos organizacionales.

En el marco del enfoque de la autoorganización hemos mostrado al observador accionando en su mundo de experiencias, ideas, fantasías y recuerdos, en síntesis, determinado por sus estados internos. Más allá de las intenciones que pueden adjudicársele, su presencia inquisitiva en la organización lo instala en la trama de relaciones de la situación que él percibe y entiende a través de sus creaciones conceptuales.

Respecto de esta interacción entre sistemas hemos destacado que para hablar de la realidad en la organización y del dominio de sus relaciones internas, es necesario que: a) el analista tome conciencia de sus conceptos subyacentes y sus propios modos de conocer, esto es, ubicarse a sí mismo como sistema autónomo observador, y b) aislar en el análisis los conceptos que llevan implícita una intencionalidad en los grupos sociales observados, tales como misiones, responsabilidad comunitaria, servicios a otros sistemas, aportes a la organización. Por ejemplo, la adjudicación de intencionalidad está presente cuando se dice que una prisión tiene una función de resocialización o que un hospital reintegra sanos a los pacientes a la sociedad. Estos conceptos no implican una descripción sino que son conocimientos elaborados para definir estrategias y técnicas de intervención transformadora de las estructuras vigentes.

La figura 11 muestra el modo de interacción entre el observador y el sistema-objeto (observado). El sistema observado representa el conjunto de elementos tomados de la realidad, cuyas relaciones internas lo hacen funcionar como una totalidad en un ambiente que le es propio. Por ejemplo, las relaciones de dominación observadas en un grupo social, el conjunto de intereses afectados y reforzados durante una situación de crisis, la estructura de actividades en un proceso productivo, un ambiente de ideas compartidas. Este sistema-objeto corresponde en nuestro análisis al nivel uno de recursividad. Desde esta posición el observador prioriza los procesos de autonomía, mantenimiento y cohesión en el conjunto estudiado.

En el nivel de la realidad el observador fija su atención en las pautas de interacción que son recurrentes y funcionan como articuladoras de las conductas individuales, y esto lo lleva a reconocer dicha realidad como un sistema. De otra manera, su percepción estaría puesta sobre una serie desordenada y dispersa de puntos en el espacio. Dichas pautas se presentan en la realidad como relaciones basadas en el poder, compromiso, adhesión, conveniencia y otros modos cohesionadores. En la figura 11 el sistema observado se exhibe en diferentes planos superpuestos. Tal como se ha explicado en esta obra anteriormente, cada uno de dichos planos corresponde a un dominio de la realidad estructural: relaciones, propósitos y capacidades existentes.

En el nivel dos de recursividad, la figura presenta al sistema observador, metanivel que representa la intervención del analista organizacional como observador, intérprete y operador sobre una realidad que él previamente ha distinguido. Se exhibe la resolución de la paradoja ya comentada entre la autonomía de la situación observada (un grupo trabajando, por ejemplo) y el hecho de que ella sea producto de una distinción del operador. Para ello, se abstrae al observador de su condición de elemento del sistema observado.

El sistema observador incluye el marco de referencia conceptual y operativo del analista, su dominio de experiencia, su esquema de valores y preferencias. Los contenidos de este metanivel nos indican la presencia de una actitud reflexiva que permite al observador tomar conciencia y compensar los efectos de la autorreferencia o paradoja ya comentada.

Haciendo una lectura vertical, la figura muestra cómo se enlazan ambos sistemas durante el proceso cognoscitivo. Es ésta una actividad continua, cuyas manifestaciones son las descripciones y explicaciones del operador. Este proceso se ha dibujado como un movimiento en forma de espiral, que atraviesa el par observador-observado, en ciclos que

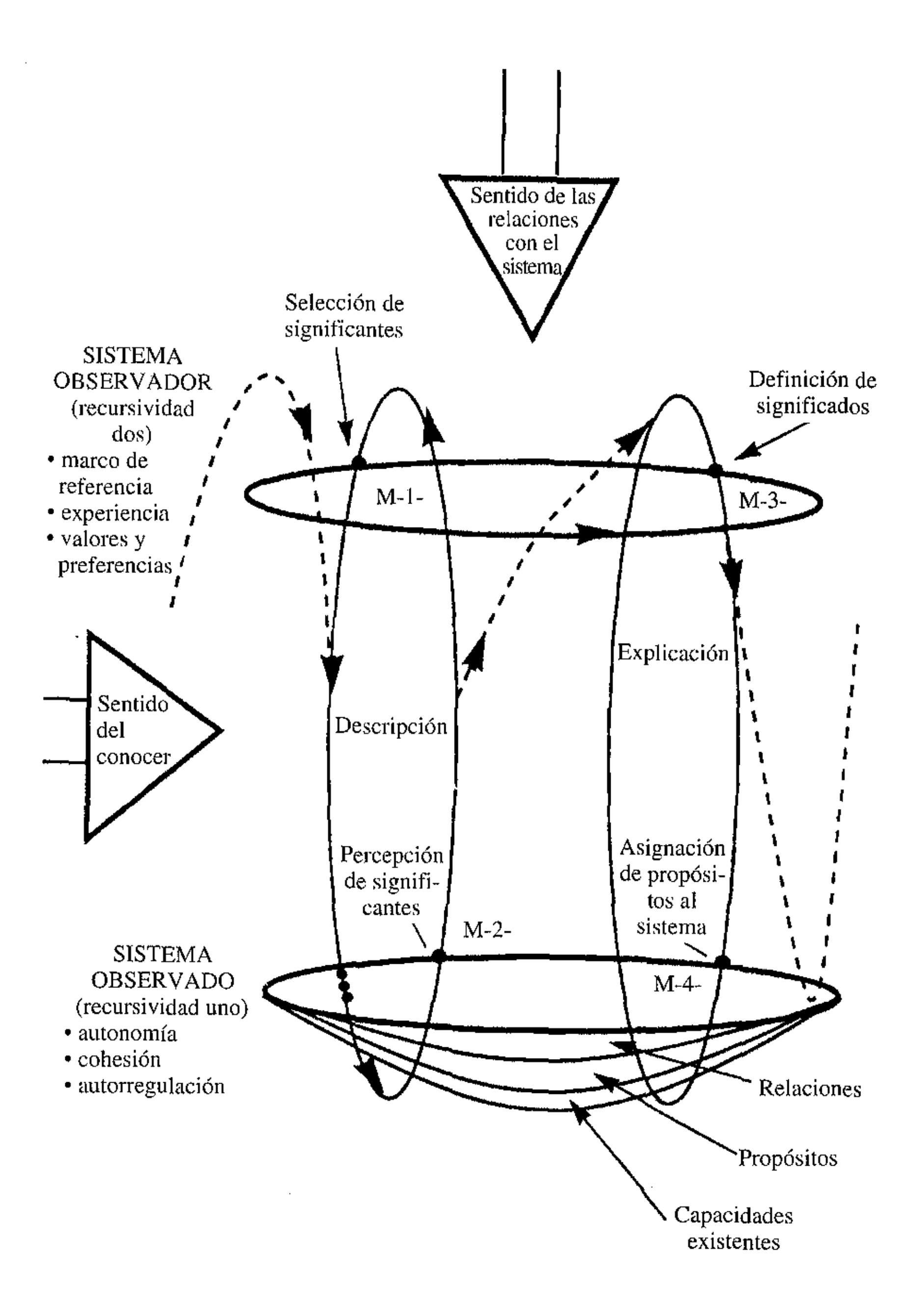


Figura 11. Ciclos en la interacción observador-observado.

llevan al conocer hacia un punto diferente del de partida. A las intersecciones de la espiral con cada sistema las llamamos instancias en la formación del conocimiento. Sólo hemos identificado los puntos del ciclo que corresponden a la intersección para destacar cuál es el contexto inmediato en el cual se está construyendo el conocer.

Para el diseño de la figura hemos utilizado los conceptos ya definidos anteriormente en esta obra cuando tratamos el proceso de la significación. Hemos visto allí que para otorgar un sentido a un evento organizacional se requiere abstraer objetos o percibir ciertas señales que son los significantes, el hecho que demanda la atención del observador. En cada ciclo descriptivo, el observador, en el marco de sus esquemas conceptuales, procede a la selección de significantes (M-1-); luego hemos marcado la recolección de dichos significantes realizada sobre el sistema-objeto (M-2-). A lo largo de este proceso recurrente hemos identificado en el ciclo de la explicación, la definición de significados en el dominio del observador (M-3-) y la asignación de propósitos o intencionalidad a los eventos en el sistema-objeto (M-4-).

Aun cuando no se indica expresamente en este esquema, debe señalarse que el conocer ordinario no es sólo abstracción y razonamiento, ya que también incluye aspectos intuitivos presentes en la visión o aprehensión espontánea y directa de la realidad. Por ejemplo, cuando se percibe la existencia de una totalidad (un conjunto de alumnos actuando en equipo durante una asamblea) sin que el observador se detenga en las causalidades internas del fenómeno, es una distinción en lo inmediato.

Hemos dicho que la lectura de la figura en el sentido vertical muestra la conexión recursiva del operador con la organización, el grupo, la situación, es decir, las relaciones que se estructuran durante el análisis y la intervención. La lectura horizontal (a lo largo del tiempo) muestra cómo el conocimiento se construye mediante una actividad que integra: a) las capacidades y experiencia y los valores sustentados por el sistema observador, y b) los modos internos de funcionamiento que aseguran la autonomía de la institución, la organización o grupo social estudiado.

Se ha presentado una visión esquemática sobre el modo básico como el operador recrea su mundo de experiencia. El proceso no remite (no regresa al punto de origen), porque el conocimiento también transforma el curso de los eventos posteriores. Se modifica tanto la estructura en el dominio del sistema observado (por ejemplo, los propósitos del grupo son perturbados por la presencia del observador) y junto con ello las expectativas del propio observador. Este proceso es recurrente en cuan-

to a su forma y a su continuidad y es también recursivo porque se reitera la pauta de aprendizaje. Los contenidos de los significantes cambian (en una fábrica cambian los materiales, el personal, los incentivos), pero el analista organizacional mantiene el modelo de aprendizaje, sus modos de conocer.

El esquema ha partido de la instancia de la percepción, pero es igualmente factible analizar el conocimiento a partir de la creatividad del operador, suponiendo que es él quien comienza imaginando cosas. En esta situación, el sistema observador aparecerá reflexionando sobre la aplicación de las ideas que él mismo produce. Aquí la metáfora es el término con que se expresa la realidad buscada (el comienzo) para inferir los cambios necesarios en la organización. En este proceso creativo, el traslado (la comparación, la analogía) que es característico de la expresión metafórica se produce desde lo imaginado en el sistema operador hacia la reconstrucción del sistema-objeto.

C. La metáfora como expresión del observador

La construcción metafórica es uno de los hechos lingüísticos que conecta al observador con el sistema observado y, por lo tanto, también es una forma de describir y explicar la realidad organizacional. La metáfora es un modo de expresión que se caracteriza por presentar la situación original en otros términos, que son figurados. En el sentido figurado, se encuentran los significados que el observador desea destacar o reforzar. En este refuerzo está la resonancia provocada por la representación metafórica.

En la metáfora se pasa desde los términos propios de la situación real hacia las formas asociadas con la nueva imagen traída a la explicación. Así ocurre cuando se dice que una fábrica funciona como un reloj, que la Dirección es el cerebro de la organización, que una escuela sin timón se encuentra a la deriva, que el partido es el brazo ejecutor y reflejo de su líder político, que las relaciones en el grupo se han cristalizado, que su estructura es piramidal, que la organización es un espejo de los cambios ambientales, que el tesorero es el hechicero de la tribu organizacional.

En el marco de nuestras explicaciones, la construcción metafórica es particularmente ilustrativa para entender cómo funciona el nivel dos de recursividad, en el par sistema observador-observado. En este metanivel,

las comparaciones y analogías son componentes de la visión heterónoma de las situaciones reales en la organización. Al explicar la realidad (grupo, institución, organización) fuera de sus propios términos, se busca enlazarla en el dominio lingüístico, con el funcionamiento de otras instancias.

Ya hemos visto que el lenguaje condiciona el modo de explicar utilizado por el sistema observador, y que ello se debe a la utilización de un modelo de causa-efecto, la referencia a un antes y un después, un objeto y un sujeto en cada descripción. Los enunciados del observador son lineales en el sentido en que sus términos se entienden por el modo en que están ordenados dentro del mensaje, con la rigidez propia de las reglas de la estructura lingüística. En este orden son relevantes la secuencia, la extensión y la ubicación de cada término en la frase. Estas relaciones se conocen como sintagmáticas y están presentes en la descripción de un sistema en sus propios términos.

En cambio, las construcciones metafóricas se caracterizan por las relaciones paradigmáticas o asociativas entre sus términos. En este tipo de descripción, la significación se deriva de las ideas y valores que son virtuales (latentes) y que el sistema observador se encarga de enunciar. La metáfora es entonces un modo de expresión más abarcativo, porque permite la coexistencia de semejanzas y diferencias entre los términos propios del objeto y los términos figurados.

La imagen propuesta por la metáfora permite asociaciones en planos de distinta profundidad, por ejemplo afirmar que la decisión del profesor en el aula es una cosa juzgada, implica pensar en la escuela como tribunal, asociar al docente con la figura de un juez, la fuerza de sus opiniones como sentencia inapelable y considerar al alumno como parte de un litigio. A esto le llamamos planos de distinta profundidad o diversidad de abordajes frente a una misma situación organizacional.

La simbolización que realiza el sistema observador tiene varios efectos sobre el proceso de formación del conocimiento: a) el traslado hacia otro marco de referencia permite al observador tomar distancia del hecho observado, y lo lleva hacia el dominio en el cual ya existen propósitos, motivos, intencionalidad; b) permite inferir cuáles son las similitudes en los rasgos de invariancia entre diferentes procesos organizacionales y, al mismo tiempo, mostrar las diferencias en las apariencias entre lo real y lo figurado, c) posibilita evocar o liberar contenidos latentes o reprimidos en la situación observada, tales como el temor a los poderes ocultos en una secta o los contenidos mágicos en las relaciones de

los enfermos con el terapeuta, d) permite ubicar procesos organizacionales en el marco del sistema sociocultural que ellos conforman, haciendo referencia mediante la metáfora a los mitos, leyendas, tradiciones y rituales, lo que constituye un modo de expresión de la transversalidad de las instituciones en la organización.

D. Modos de distinguir las situaciones de cambio

Durante el proceso en el cual el operador elabora su conocer sobre la organización, sus procesos y situaciones específicas, hemos hecho referencia al momento de la explicación. Distinguimos esta instancia para destacar la presencia de una actividad consciente del observador tendiente a definir la naturaleza de la situación analizada, indagar sobre sus leyes de funcionamiento, su causalidad interna y determinismos provenientes de sus relaciones con el contexto.

Durante el análisis, el observador puede ubicarse en diferentes dominios fenoménicos, y definir la amplitud de su campo de observación. En un sentido epistemológico, decimos que el observador selecciona una posición desde la cual obtiene la observación más adecuada del fenómeno. El nivel epistemológico significa además que el observador debe reconocer (reflexionar) el modo que ha seguido para construir su conocer.

Cuando el observador adopta la perspectiva heterónoma o determinista (toma el sistema como un procesador de entradas y salidas), procederá a definir los límites de la realidad, descompondrá la situación en sus partes componentes y buscará relaciones lineales que conecten causas con efectos. Esto es válido si su preocupación es encontrar la funcionalidad de la situación estudiada respecto de las demandas de otros sistemas en el medio, por ejemplo una crisis en el cuerpo de policía respecto de las necesidades de seguridad de la ciudad.

Cuando el abordaje se realiza desde el enfoque de la autoorganización, el observador buscará en la situación cuáles son las pautas de interacción en el proceso estudiado, las relaciones de circularidad y realimentación entre las actividades que regulan el funcionamiento del conjunto, todo ello en cada uno de los niveles de recursividad delimitados por la observación.

Decimos que en la instancia de la explicación-comprensión de un cambio organizacional (por ejemplo, provocado por una crisis), el

observador se ubica en un lugar que le permite establecer conexiones entre el cambio y las condiciones circundantes, asignando a la realidad un sentido finalista o funcional. Para ello, la explicación utiliza términos externos al sistema como los conceptos de propósito, adaptación, misión, legitimidad, institución. En esta instancia el operador piensa en el cambio o la ruptura a partir de los criterios que él aplica para distinguir la situación, y estos criterios tienen que ver con el funcionamiento de otros sistemas. Debemos recordar que, desde la lógica de la propia organización, estas explicaciones no tienen igual validez, porque para el sistema observado las situaciones de cambio sólo se vinculan con sus propias necesidades de mantenimiento.

A continuación se presentan criterios básicos utilizables por el observador para distinguir diferentes categorías de situaciones de cambio no planeado en organizaciones sociales. Un ejercicio es pensar sobre la lógica que sustenta la distinción en el sentido de si describe su naturaleza o sólo se preocupa por sus efectos en el contexto de la situación. Para cada categoría de análisis se indica el criterio utilizado en la distinción:

a) *Nuclear-extendido,* según que el cambio afecte a un subsistema o bien al sistema en su conjunto.

b) *Congénito-situacional,* según surja de relaciones fundantes y recurrentes en la organización, o bien respecto del contexto y sólo vinculadas con un hecho ocasional.

c) *Expansivo-remisivo,* de acuerdo con las posibilidades de extensión de la crisis a lo largo del tiempo, o bien su tendencia hacia la retracción.

d) *Intencional-aleatoria,* de acuerdo con la presencia en la crisis de propósitos declarados de sus participantes o por el contrario a su espontaneidad.

e) *Progresiva-regresiva,* si la crisis se deriva del desarrollo y crecimiento o por el contrario se vincula con la resistencia al cambio en la organización.

f) *Exógena-endógena,* según que el cambio resulte de una perturbación de origen externo o que sus fuentes sean internas.

g) *Refleja-fuente,* según que la crisis sea la derivación y desenlace de otros conflictos o bien sus orígenes están en ella misma.

h) *Articulador-aislado,* según la vinculación de la crisis con otros conflictos o bien que se trate de una ruptura aislada.

i) *Imaginaria-real,* imaginaria cuando el observador asigna a la crisis, y desde su punto de vista, una existencia inherente a la fantasía de los participantes.

j) *Contextuada-descontextuada,* según que la naturaleza de la crisis guarde relación (sea congruente) con situaciones análogas en el medio circundante o signifique una ruptura con el orden instituido.

Hemos presentado criterios básicos que utiliza el operador en sus actos de distinción de la realidad que se integran en la experiencia más amplia del conocer. El proceso de formación del conocimiento es el resultado de una interacción entre momentos identificados como observación-descripción y explicación-comprensión. Los hemos presentado en el marco de una actitud inquisitiva (activa, constructiva) del observador. Esto significa que el analista asume una actitud de búsqueda e indagación y, en última instancia, esta actitud le permite construir una realidad sobre la cual operar. La recurrencia en esta actividad constituye su proceso de aprendizaje en el cual se reiteran los momentos de observación, descripción y explicación y, junto con ellos, la reconstrucción del marco conceptual del operador.

Capítulo 20

CARÁCTER INSTRUMENTAL DE LA INVARIANCIA

En el presente trabajo se ha sustentado la necesidad de distinguir entre lo invariante, determinante de identidad, y lo estructural, que pertenece al devenir. Esta distinción permite al operador: a) orientar su comprensión para realizar una descripción de la organización donde lo esencial aparezca discriminado de lo accesorio; b) sobre la base de esta descripción, diseñar intervenciones y gestar metas y políticas que no vulneren la identidad organizacional. Cuando la identidad resulta vulnerada, la organización articula sus defensas transformando la intervención en un proyecto no realizable.

En casos límites, las acciones propuestas desde posiciones de poder a las que el operador puede acceder a través de su supuesto saber, si son incompatibles con la identidad, pueden dañar el funcionamiento y constituirse en una perturbación peligrosa para la existencia de la organización.

La conclusión del presente trabajo es, pues, instrumental y operacional. Es instrumental en tanto los conceptos descritos pretenden convertirse en un marco de referencia para la acción. Es operacional ya que a través de su aplicación concreta el operador podrá hacer su distinción de dominios, y también de la dinámica de las relaciones entre ellos, diseñando sus intervenciones con estos elementos de análisis.

Opera sobre situaciones de hecho, que a su vez realimentarán su comprensión y su marco teórico, configurándose un proceso de aprendizaje en espiral. A lo largo de dicho proceso, el operador podrá reconocer los rasgos de identidad de su propio esquema conceptual, así como las transformaciones estructurales que éste irá sufriendo en el transcurso del tiempo.

A. *Las políticas organizacionales básicas*

Se incluyen en este nivel de conceptos los cursos de acción que deben privilegiarse por sobre otras alternativas, cuando se trata de dirigir la organización. Se las reconoce como políticas por cuanto están por encima de las decisiones puntuales y fijan criterios para tomar estas últimas. La intervención del operador organizacional estará orientada hacia la creación del ambiente que haga posible estas políticas. La explicación de los motivos por los cuales estos lineamientos son preferibles constituye la teoría de las políticas organizacionales.

A continuación se explican las políticas que son coherentes con los postulados del enfoque de la autoorganización, y las limitaciones que regulan la intensidad con que dichas políticas pueden ser aplicadas:

a) Política del máximo grado de autonomía para las áreas componentes de la organización.

Son sus limitaciones: 1) necesidad de mantener cohesión interna entre las partes constituyentes de la organización; 2) disponibilidad de información para monitorear la operación en el nivel del sistema; 3) capacidad de intervención para corregir excesos en la operación autónoma de las partes del sistema.

b) Política de dotar la organización con plasticidad estructural en sus modos de relación internos y externos.

Son sus limitaciones: 1) el respeto por las condiciones de identidad propias del sistema; 2) la naturaleza de los recursos que utiliza la organización.

c) Política de tolerancia del error como fuente de cambio y protección a la creatividad. Se refiere a la deseable coexistencia de lógicas variadas e intereses diversos en la organización.

Son sus limitaciones: 1) integración de las acciones individuales en el conjunto; 2) viabilidad de las propuestas que promuevan los participantes; 3) posibilidad de consolidar las búsquedas innovadoras con los elementos culturales ya existentes; 4) existencia de un método integrador que permita las propuestas individuales o sectoriales.

B. *Problemas abordables desde la autoorganización*

Existen situaciones que por su naturaleza son susceptibles de un tratamiento más directo y efectivo a partir de conceptos básicos tales como identidad, autorreferencia, estructura, recursividad y autonomía. En particular, el enfoque de la autoorganización permite la correcta comprensión y tratamiento de las situaciones de cambio no planeado (por conflictos, antagonismos, crisis) que desestabilizan al sistema. Es posible estudiar sus efectos ubicándolos en los diferentes dominios de la realidad organizacional.

Este enfoque, por ejemplo, permite reconocer que ciertos antagonismos son pautas recurrentes entre los miembros de una empresa familiar. Esta confrontación permanente no es un desvío, sino que en realidad es posible que sostengan a la propia organización, aun cuando sean críticos bajo la óptica del analista externo o del orden instituido. Este enfoque también evitará calificar como inadaptación a un modo de funcionamiento que es propio de la naturaleza de la organización, por ejemplo las invariancias de un circo frente a la revolución tecnológica, o la permanencia del dogma religioso en una secta frente a los cuestionamientos científicos.

Hemos visto también que el enfoque de la autoorganización se refiere a la actitud del observador, al insistir en la necesidad de que éste reflexione sobre los efectos de su participación en los eventos analizados. A continuación se mencionan algunos tipos de problemas que están más cercanos al tratamiento mediante el enfoque de la autoorganización:

a) evaluación de proyectos de transformación para diagnosticar su viabilidad, considerando la naturaleza de las relaciones internas del sistema;

b) programas de capacitación e integración de recursos humanos para esclarecer el carácter diferencial de la organización en donde trabajan, las semejanzas en cuanto al género y distinciones en el plano de lo individual;

c) diseño de estructuras para asegurar que su funcionalidad no afecte la cohesión interna de la organización ni dificulte sus acoples con el medio circundante;

d) definición sobre el redimensionamiento y centralización del sistema, para verificar su congruencia con las necesidades de autonomía de las unidades operativas;

e) cuestiones de metodología para el diagnóstico de problemas recurrentes, para lo cual es necesario considerar los tipos de lógica, tiempos y recursos que son propios de cada dominio en la organización;

f) decisiones que deben tomarse considerando aquello para lo cual el sistema está constitucionalmente preparado, en especial cuando se trata de nuevos productos, introducción de tecnologías, incorporación de personal, asociación con otras organizaciones;

g) distinción de los elementos patológicos en los modos burocráticos de organización a partir de la cantidad de recursos que son necesarios para su propio mantenimiento;

h) dilucidación del carácter constructivo o destructivo de un posible cambio estructural derivado de la dinámica interna o de los intercambios con el entorno;

i) evaluación de la necesidad y posibilidad de incorporar nuevos modos de gestión, considerando la particular naturaleza (invariancias) de la organización;

j) investigación de los rasgos de identidad que están asociados con el tamaño, el lugar, el tiempo y la clase de bienes y servicios con los cuales trabaja la organización estudiada.

Los temas aquí planteados como abordables desde el enfoque de la autoorganización, no son cuestiones que puedan develarse como nuevas. La diferencia se encuentra en su observación desde una perspectiva distinta, un modo de conocer la realidad organizacional que se basa en la idea de la organización como sistema autónomo que se realiza por intercambios con el contexto. Ello también significa un replanteo sobre el tipo de transformaciones que pueden lograrse mediante las intervenciones del operador externo, preguntarnos para quién son deseables y el tiempo de vida que puede adjudicarse a una intervención que omita los determinismos internos del sistema.

Frente al tipo de problemas más arriba enunciados, recordamos a continuación las propuestas básicas de la autoorganización, como teoría y estrategia de abordaje de la realidad organizacional:

a) distinción entre el dominio de los estados internos de la organización (visión autónoma), respecto de la visión heterónoma que incluye la intencionalidad del observador y las interacciones de la organización con otros sistemas en el contexto;

b) distinción en el dominio de los estados internos del sistema, entre los rasgos de identidad o invariancias, y las relaciones cambiantes del carácter estructural, es decir, las formas que adopta el sistema en el tiempo;

c) asumir que los modos de autorregulación del sistema son un estado de la organización ya que ellos aseguran la continuidad y autonomía, de manera que no son separables de los restantes procesos en la organización;

d) utilización del abordaje sistémico, que lleva a buscar los modos recurrentes de acción y las pautas de interacción entre los participantes, en lugar de indagar y buscar respuestas en las conductas aisladas;

e) considerar que las formas estructurales no son producto de un diseño previo sino que están determinadas por las capacidades internas del sistema y por sus enlaces con el medio externo;

f) incorporar el concepto de tiempo en sus diferentes manifestaciones, tomando los factores diacrónicos o rasgos genéticos (el allí y entonces) por su incidencia sobre las condiciones sincrónicas o situacionales (el aquí y ahora);

g) distinción en la dinámica de la organización entre: 1) las perturbaciones que se compensan en la propia estructura, sin pérdida de identidad, los cambios compensatorios, y 2) los cambios innovativos, asimilables a la disrupción y el colapso del sistema en cuanto a su singularidad o individualidad en su medio;

h) no considerar los propósitos como un elemento constitutivo del sistema, sino como una asignación externa del observador a partir de las ideologías vigentes, el orden instituido y las relaciones observadas con otros sistemas en el entorno;

i) reconocer la clausura (o cierre) como uno de los elementos de la realidad organizacional, basándose en la existencia de conductas recurrentes, pautas de interacción y procesos de autorregulación en el sistema, que muestran a la organización como produciéndose a sí misma;

j) como modelo de organización, asumir que su viabilidad depende del funcionamiento de unidades operativas (socialmente cohesionadas) y un nivel metasistémico (o de gobierno) integrados entre sí y respecto del contexto por medio de procesos culturales, de comunicación y control;

k) explicación de los estados y procesos en la organización a través de un esquema de relaciones dialógicas que admite la coexistencia sobre la misma descripción de conceptos opuestos tales como el orden-desorden, estabilidad-inestabilidad, estático-dinámico, armónico-disonante;

l) presentar la adaptación no como un efecto de la asimilación o un requisito externo, sino como la historia de los acoples de la organización con el entorno tal como es construida desde el dominio de las des-

cripciones del observador que simultáneamente observa la evolución que han tenido otros sistemas utilizados como referencia para su descripción.

Las ideas que hemos presentado sobre autonomía, recursividad, estructuras, invariancia y cambio en las organizaciones sociales, no son sólo un recurso descriptivo para la mejor comprensión de la realidad organizacional. Hemos señalado la capacidad de las organizaciones y de sus grupos componentes para funcionar en medios cambiantes, con distintas modalidades y sobre todo para producir los elementos que le permiten seguir funcionando con resguardo de su identidad. A partir de este marco se dispone de nuevos instrumentos para otorgarles efectividad a las intervenciones del operador; él se preocupará por las congruencias de sus acciones con la trama interna del sistema observado, comprendiendo que en la organización coexisten varias lógicas de funcionamiento. Esta comprensión es el fundamento necesario para el diseño de las políticas, estrategias y metodologías de acción transformadoras en la organización.

Metacapítulo

PARA UNA EPISTEMOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

UN ANÁLISIS DE SEGUNDO ORDEN

¿Por qué un metacapítulo? Porque ha llegado el momento de pensar sobre los modos de pensar que hemos seguido hasta aquí.

Nuestro trabajo ha consistido en: a) observar y describir a las organizaciones sociales en el dominio operacional, esto es pensando en su autonomía, en sus comportamientos propios, y b) explicar el funcionamiento de esas organizaciones en el dominio simbólico, es decir, en el marco de referencia constituido por el enfoque de la autoorganización.

A lo largo del texto hemos utilizado esta doble perspectiva para presentar críticas y aportar ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales. Hemos advertido sobre el peligro de asignar un nombre al emergente del sistema (por ejemplo, identidad, supervivencia, necesidad) y luego utilizar ese mismo concepto como un elemento independiente, como causa u origen del funcionamiento del propio sistema.

Este tipo de peligro se nos ha presentado con el concepto de sistema, que aun cuando se origina como recurso epistemológico, a lo largo de la obra se ha convertido en un objeto de estudio. Es el problema conocido como la reificación de conceptos. Para enfrentarlo debemos poner en claro cómo interviene en nuestras construcciones el mundo de la experiencia y nuestra reflexividad sobre las organizaciones que estudiamos.

A partir de aquí apareceremos como observadores y constructores del sistema de ideas llamado libro y comenzaremos a preguntarnos sobre el peso de la reflexividad en nuestras distinciones sobre las organizaciones sociales. El libro nos escribe a nosotros, nos muestra el modo que hemos seguido para diferenciar y puntuar la realidad, para delimitar un espacio como contexto de nuestra operación.

Estamos ahora en un segundo nivel de recursividad en el sistema organizaciones-autores-libro y, por lo tanto, también corresponde que

nos formulemos preguntas de segundo orden. Ya no hablamos de las organizaciones sino de nuestro modo de pensar sobre ellas, o sea, cómo nuestras propias inquietudes devienen perturbaciones para el sistema observador que somos. Nos interrogamos ahora sobre la relación entre la invariancia y el cambio en el marco de nuestra propia biografía.

El libro es emergente del proceso en cuyo transcurso los autores hemos realizado nuestra propia autonomía. En este sentido es inevitable que la obra resulte coherente con la estructura de significados de quienes la han escrito. Todo discurso (y el libro lo es) surge en una estructura de significados y por ella. En la construcción del discurso interviene la comprensión que como autores tenemos sobre nuestros propios conceptos.

Terminada la obra, la comprensión original ya no es suficiente; la entendemos de una manera distinta. ¿Cómo podíamos saber lo que pensábamos, antes de haberlo escrito? Al revisar nuestro material surgieron reflexiones no consideradas en un primer momento, y se nos impuso una nueva organización para lo ya escrito (un nuevo índice temático que incluimos al comienzo de este metacapítulo).

La obra ha surgido de la necesidad de comunicar nuestro modelo de representación de las organizaciones sociales, sus estructuras y procesos internos. Ahora podemos interrogarnos sobre la lógica del texto, sobre la representación construida, su grado de abstracción, sus posibilidades de confrontación, las realidades que están fuera de los límites de esta representación. Al describir las organizaciones hemos incorporado nuestra apreciación sobre ellas, y ahora haremos el intento de explicitar los efectos de ese poder ejercido como creadores.

Para esta explicación, no incorporaremos nuevos contenidos, sólo preguntaremos. Analizaremos cómo se comportan los conceptos de invariancia y cambio en un nuevo encuadre, en un contexto que nos incluye como observadores externos. Nos observamos en una dimensión temporal individual y biológica, y por lo tanto distinta de la dimensión organizacional.

En el texto, se ha definido el concepto de invariancia por la presencia de ciertos rasgos en la historia de la organización, más allá del reemplazo de sus componentes humanos y físicos originales. En el libro hay una visión episódica. Como autores hemos construido recurrencialmente los conceptos y los hemos derivado unos de otros. Esta visión episódica y fragmentada está superada en este metacapítulo mediante el recurso a la reflexión y la apreciación estética, lo cual requiere que, sobre las

marcaciones del texto, produzcamos saltos de orden lógico. De allí que identifiquemos a esta parte de la obra como un capítulo de segundo orden.

Reconocemos que el concepto de autonomía de la organización (como el de invariancia) tiene limitaciones cuando se lo describe desde la autonomía del observador. Esto implica que las coherencias internas del sistema observador sobreimpriman los rasgos considerados constitutivos para el sistema observado. Por ejemplo, nuestra representación del dolor ha intervenido en la concepción que tenemos sobre el funcionamiento de los hospitales.

En el abordaje de segundo orden tratamos de reconocer la existencia de esta sobreimpresión y evitar caer en rigideces que transformen la descripción en una alucinación. En el análisis de primer orden, la idea de autonomía de la organización (y otros conceptos operacionales) está condicionada por la posición del observador. También sus percepciones están condicionadas por los resultados de su acción. De esta manera, capítulos y metacapítulo son necesariamente complementarios. Entonces, el segundo orden es un razonamiento sobre el par autonomía-dependencia, en un marco más amplio de los acoples estructurales entre sistemas autónomos (observador y observado).

En este segundo nivel de análisis, nos consideramos –como autores– incluidos en uno de los contextos que enmarca al sistema de actividades, distinguido como organización. Las ideas sobre poder, crisis, autoridad y otros conceptos organizacionales son nuestras percepciones, y a través de ellas regulamos la existencia (descripción) de las organizaciones estudiadas. También debemos reflexionar en qué medida los procesos de cambio que proponemos son reflejo de nuestro dominio de experiencia, valores y creencias personales.

Vista desde el lugar de los autores, la reflexión es un proceso explicativo que implica una recursividad descendente sobre el libro. En cambio, si pensamos como observadores incluidos en sistemas que nos comprenden, la recursividad es ascendente y deberíamos suponer o imaginar cómo funcionan dichos sistemas mayores. En el proceso reflexivo, el observador se incorpora y se ve incorporado a la organización descrita. La idea de recursividad ascendente es el fundamento de un análisis de tercer orden o apreciación estética en el cual observador y organización se ubican en una ecología abarcativa que incluye pautas sociales y culturales.

¿Qué sentido tienen para el lector estas consideraciones? Creemos que reflejan la práctica cotidiana de la vida en organizaciones. En un

primer nivel, construimos una explicación sobre lo observado y operamos. En un segundo nivel, reflexionamos acerca del sentido de nuestra operación, y en esta reflexión, y a través de ella, existe la posibilidad de construir una realidad alternativa. En el tercer nivel nos alejamos de las explicaciones racionales y preguntamos sobre mitos, creencias, fantasías y otros procesos virtuales que se actualizan en nuestro conocer, en nuestra comprensión de la realidad. En este último nivel hablamos de la comprensión y la interpretación de nuestro conocimiento.

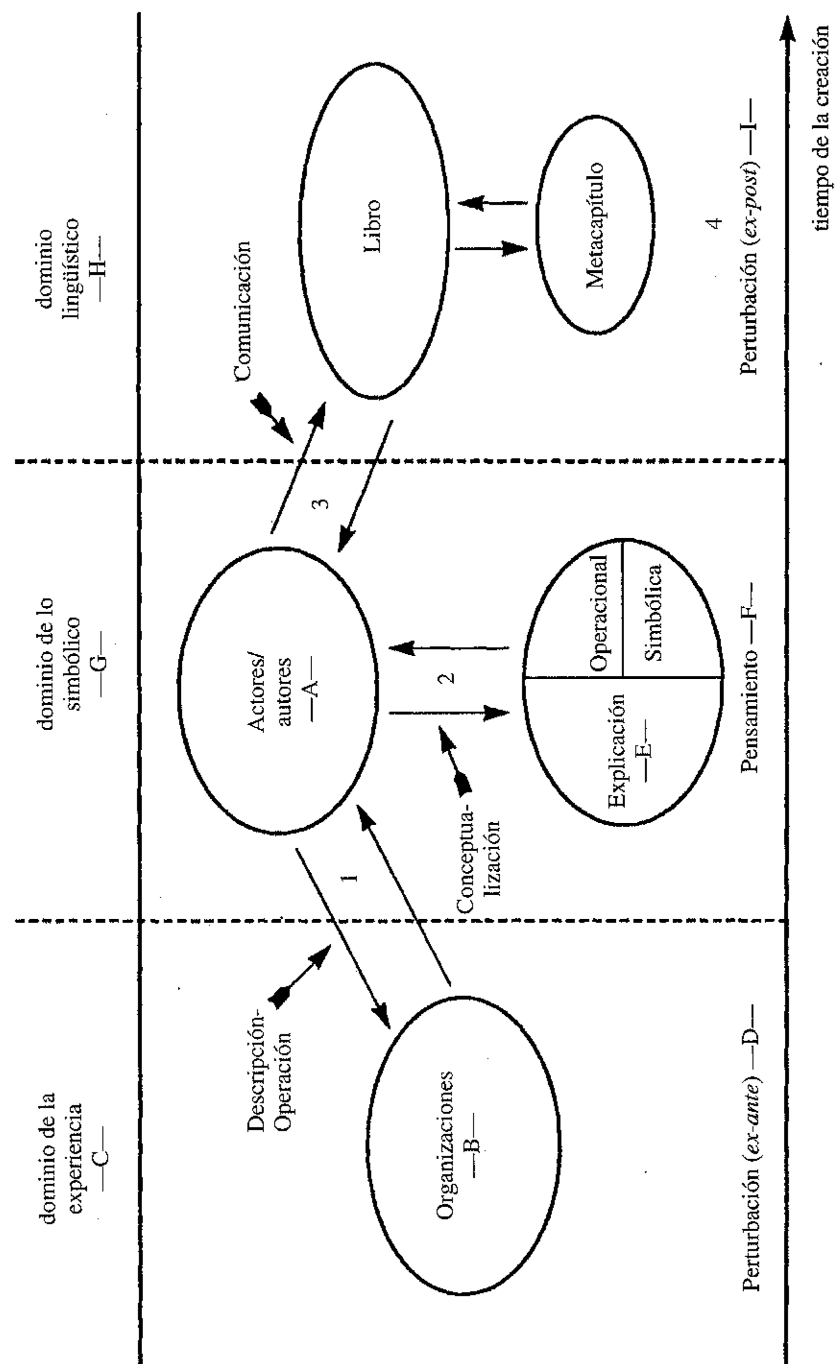
La reflexividad en el conocer

Hemos presentado el metacapítulo como el resultado de unà práctica reflexiva de segundo orden, ejercitada por los autores. Consideramos que esta práctica puede tomarse como referencia para quienes realizan intervenciones organizacionales y desean profundizar sobre la naturaleza de sus operaciones en la realidad.

En la figura de la página 279 se destacan las diversas instancias que hemos pasado como autores en la creación, hasta completar el proceso reflexivo. Las instancias se han ordenado de manera secuencial siguiendo el eje temporal, cuya flecha constituye la cronología de las perturbaciones a nuestro sistema observador y constructor.

Hemos producido la creación en el ámbito de tres dominios diferenciados, enlazados y atravesados por nuestro proceso cognoscitivo: a) el dominio de la experiencia, donde aparecemos operando (describiendo) las organizaciones; b) el dominio de lo simbólico en el cual nos ubicamos para conceptualizar la organización y explicarla, y c) el dominio lingüístico en el cual se corporiza el libro, se comunica y se imagina el consenso con los lectores. A continuación se explica el funcionamiento del modelo.

1. Mirándonos como actores-autores (A) poseemos y construimos nuestra experiencia profesional en el ámbito de las organizaciones sociales (B). Esta actividad crea en nosotros la necesidad de disponer de un marco teórico adecuado para la descripción y operación de las organizaciones. La descripción en esta instancia es una parte de nuestra actividad como operadores de la organización, ya que estamos actuando sobre una realidad compleja respecto de la cual debemos hacer una operación de distinción.



Tal como lo hemos manifestado en el libro, hacer una distinción consiste, por ejemplo, en definir como relevante la capacitación de recursos humanos en el proceso de reforma del aparato estatal. Este tipo de operación se entiende y pertenece a nuestro dominio de la experiencia ya que allí –como actores– transcurre nuestro accionar (C). Siguiendo con nuestro enfoque de la autoorganización, y tal como se expresa en la figura, la necesidad de contar con un marco teórico se constituye en una perturbación (D) que debemos procesar como sistemas constructores del saber.

2. La experiencia acumulada en la operación da lugar a un proceso de conceptualización, que nos permite explicar los fenómenos observados (o nuestras representaciones de ellos). Dicha explicación (E) puede concebirse en sus dos niveles: operacional y simbólico.
   La explicación corresponde al nivel operacional cuando utilizamos conceptos tales como recursividad, clausura, identidad, autorreferencia, es decir, que significamos la realidad desde una perspectiva autónoma. La explicación simbólica se refiere a las regularidades de funcionamiento en las cuales intervienen factores externos, o sea una perspectiva heterónoma, con conceptos tales como control, finalidad, adaptación. El procesamiento de esta explicación (F) pertenece al dominio de lo simbólico (G), lo cual implica que está limitada por nuestro esquema perceptivo, que incluye los valores y creencias que sustentamos.
   El proceso de conceptualización nos permite la concepción de un nuevo orden en el desorden percibido en relación con nuestro objeto de conocimiento. A través de este nuevo orden, por ejemplo, los conceptos de identidad y dominios de la organización se constituyen en signos de una realidad construida, congruente con nuestros modos de percepción. Esta realidad se construye con representaciones emergentes de procesar las perturbaciones según las reglas de nuestras propias invariancias (en el sentido de la identidad).
   Se produce en esta instancia un proceso de realimentación entre la percepción y la conceptualización, cuyo reaseguro es la eficacia observada en la operación. Si este reaseguro no existiese (la aparición de logros creativos), correríamos el riesgo de que la mencionada realimentación de la percepción se convirtiese en una clausura improductiva y patológica por no estar anclada en la realidad.

Como conceptualizadores también generamos predicciones que emergen del ciclo operación-explicación simbólica (significación). Son enunciados sobre el probable comportamiento de la organización en determinados contextos. Para ello indagamos acerca de la racionalidad de los actos organizacionales que se estructura en sus procesos de formalización internos, la creación y revalorización de propósitos, el ejercicio del poder sus en participantes. Como observadores externos (y en esto consiste la explicación simbólica) interpretamos dichos procesos, les asignamos contenidos a los propósitos, legitimidad al poder, direccionalidad a las fuerzas, funcionalidad a las relaciones, causalidad a las acciones. Hacemos todo esto por nuestra posibilidad de conectar los actos de la organización con otros sistemas del contexto (o de las partes respecto de la organización), estableciendo correlaciones entre sus acciones. Es así como en la obra distinguimos a las organizaciones como hospitales, escuelas o tribunales, aun cuando no solamente se crean para curar, educar o juzgar.

Los conceptos no crecen continuadamente en un solo sentido. El proceso está acompañado por actitudes reflexivas respecto de nuestro modo de construir el conocimiento sobre organizaciones. Esta actitud introduce en el proceso cognoscitivo la posibilidad de cambiar nuestra posición respecto de la operación, mientras estamos actuando. No hablamos ahora del mero ajuste por realimentación derivado de desvíos desde lo planeado, sino del cambio de contexto del problema (la reenmarcación) y de nuestra inserción en él. Esto hace posible reestructurar nuestra forma de conocer y el lugar desde el cual estamos observando.

3. En este relato sobre la cronología del *libro*, incorporamos ahora un nuevo elemento que es la necesidad de comunicar a otros nuestras ideas y conceptos. Los conceptos no sólo reflejan nuestra comprensión, sino que también deben ser comprendidos. La explicación implica transformar dichas ideas en algo inteligible para los demás. Este requisito impone a los autores mantener una relación continuada entre las fases de conceptualización y operación, en búsqueda de nuevos elementos aclaratorios para nuestros interlocutores.
   La imagen de los lectores mientras pensábamos y escribíamos el libro, generó la necesidad de construir un dominio lingüístico (H) y un ámbito que hiciera posible la idea del consenso. El libro muestra una realidad construida en el proceso de conceptualización; en esta nueva instancia de comunicación figurada con terceros, el texto adquie-

re características de mensaje y se constituye en una expresión semántica de esa realidad construida.

A la vez que conceptualizamos la realidad a través del lenguaje, su estructura ha fijado condiciones a nuestra posibilidad de pensar. Siendo un sistema simbólico de carácter descriptivo, lineal y estático, el lenguaje no refleja los procesos circulares y dinámicos de las organizaciones sociales. Para superar el obstáculo que presenta el lenguaje (por su propia clausura) hemos construido significantes y asignado nuevos significados a términos tales como identidad, estructura y organización. Todo ello para afirmar el carácter consensual de este dominio lingüístico, ya que de otro modo no seríamos comprendidos.

4. Nuestra lectura de lo producido, más la operación continuada y la subsecuente conceptualización, son fuentes de nuevas perturbaciones respecto de lo escrito. La inquietud se refiere al funcionamiento de nuestro propio sistema conceptual. En la figura, este momento se muestra como una perturbación *ex-post* (I) que reinstala el proceso reflexivo en nuestro pensar.

   Utilizamos el concepto de perturbaciones (como contingencias exógenas) porque, desde un metapunto de vista, nos observamos como sistema viviente, autónomo. Las diferencias que percibimos en el contexto del proceso creativo libro no las conceptuamos como datos de entrada. En el marco de nuestro acople con organizaciones (dominio de la experiencia) o con nuestro propio esquema conceptual (reflexividad), no estamos determinados por impactos externos; sino por nuestro modo de procesarlos.

   Cuando en la obra describimos a la organización como sistema autónomo, también utilizamos los conceptos de acople y recursividad. Las perturbaciones exógenas no las consideramos como poderes o fuerzas físicas, penetrantes. Como sistema observador la información no nos condiciona, y de hecho podemos transformar los mismos datos en conceptos diferentes. A través de la práctica de la reflexividad obtenemos una visión de cómo realizamos dicha transformación (es decir, cómo significamos). En este caso, la reflexión no pondrá la realidad organizacional externa sino nuestros modos de construirla.

   El resultado de esta actitud problematizadora es entonces la aparición del Metacapítulo, que a su vez nos lleva a re-conocer el Libro. Emergen preguntas sobre la forma en que nuestro modo de pensar se refleja en la descripción que hacemos de las organizaciones. Nos preguntamos qué sentido tiene afirmar la existencia de la organización como entidad separada del observador y de sus participantes. Nos cuestionamos si la identidad existe o es sólo un recurso necesario para la descripción (la cuestión de la reificación de conceptos). Son preguntas de segundo orden y se refieren a los modos de conocer y pensar que nos diferencian como sistema observador.

El proceso reflexivo es entonces un intento de tratar objetiva y críticamente nuestra forma de construir y operar sobre la realidad organizacional. Es indagar y tomar conciencia del impacto de nuestros prejuicios, sobre las operaciones de distinción efectuadas. Implica analizar la manera como los estilos cognoscitivos y nuestras matrices de aprendizaje han intervenido en la construcción del nuevo orden (que a su vez nos construye). También es el momento de evidenciar la forma en que lo social y cultural impregnan nuestra manera de percibir y significar la realidad organizacional. Los conceptos que utilizamos como marco de referencia teórica son también una proyección de nuestros valores, ideologías y creencias, y así en forma recurrente.

El ciclo recurrente de indagaciones sobre la presencia del observador en las respuestas constituye el diálogo libro-metacapítulo. Analizamos cómo las representaciones de la realidad son reflejo de los autores y su lenguaje, junto con los rasgos propios de las organizaciones estudiadas. El proceso reflexivo se enmarca en las relaciones dialógicas entre los sistemas observador-observado, y también del proceso crítico observando-observarse. Si utilizamos la discriminación entre figura y fondo podemos decir que en este proceso la operación y las distinciones que realiza el sujeto pasan a ser el objeto del conocer reflexivo.

En este diálogo se produce una disociación transitoria para tomar distancia y re-conocer lo hecho como producto de un sistema creativo. Este camino lleva hacia un nivel superior de apreciación de nuestras representaciones, un intento de síntesis. En este nuevo nivel imaginario pretendemos la aprehensión armónica de todas las partes de la realidad construida (libro) y ello nos constituye en el campo de la estética, que distinguimos como nuestro tercer orden de análisis.

La evaluación estética es, desde los autores, una aproximación que rescata la conjunción, las formas y los modos de relación que atraviesan los elementos del sistema de ideas llamado libro. Implica la apreciación de las pautas y los modos que conectan las partes y procesos organiza-

cionales representados en el libro como pertenecientes a *este* sistema de ideas y no a otro. Es importante señalar que es la pauta como abstracción (y no los objetos empíricos) aquello que percibimos.

La apreciación estética significa también percibir la conexión del sistema singular con otros contextos mayores; es una visión conjunta o visión de la intersección. Para hacer la descripción estética se recurre a simbolismos y metáforas, porque ellas dan la idea de unicidad de la obra apreciada y hablan de su resonancia en otros ámbitos. En esta aproximación de tercer orden utilizamos nociones como equilibrio, armonía, proporción, dinamismo, todas referidas al sistema. No es un re-conocer de los autores en su obra (como en la reflexión), sino la re-creación a partir de la representación original de las organizaciones, corporizada en el libro.

Reflexividad en la construcción de la identidad

En la explicación del proceso de creación del texto que nos tiene por autores, hemos asignado particular importancia a los conceptos incluidos en el proceso de reflexividad (por ejemplo, al decir que el texto reconoce a sus autores). Esta prioridad conceptual no se ha debido solamente al carácter epistemológico de este metacapítulo. Nos han motivado también las implicancias de este proceso en la indagación sobre la identidad de las organizaciones.

En el libro hemos dicho que las organizaciones contienen un modelo acerca de su propio funcionamiento. Ellas además exhiben a participantes y observadores externos sus límites, espacios de actuación, productos, recursos y otros factores que permiten su individualización y distinción de otros sistemas. El modelo, las formas y límites de la organización están a su vez condicionados por el marco teórico del observador que se constituye en sistema perceptual.

El modelo emergente o representación de la organización se refuerza a sí mismo en la actividad cotidiana y con el tiempo se instala en el nivel de los símbolos en forma de ideologías, mitos, valores y creencias. Los participantes incorporan y activan esta representación; para ellos los símbolos no son causa o motivo de sus actos, sino algo en lo que creen y utilizan como marco de referencia. Ellos no necesitan indagar en forma continuada sobre la naturaleza del modelo organizacional para su accionar individual.

La idea de identidad pertenece a esta categoría de conceptos que constituyen la representación de la organización en tanto contexto de las acciones que en ella se llevan a cabo. Dichas categorías sólo emergen cuando los participantes tienen la necesidad (provocada o espontánea) de reflexionar acerca del sentido de sus acciones. La percepción de los rasgos de identidad organizacional exige que los participantes se visualicen a sí mismos como actores inscritos en el sistema. Ellos "ven" lo que hacen en aquello que la organización hace; también perciben los actos de la organización a través de su propia acción individual. En este sentido, la identidad requiere del participante un proceso de doble reflexividad.

Las instancias de plena reflexión sobre las invariancias de la organización y sobre sus elementos constitutivos (removibles sólo por transformación), suelen derivarse de cuestiones imprevistas o contingencias que ponen en duda la vigencia del modelo establecido. Las situaciones de crisis requieren llevar la mirada hacia la interioridad y reflexionar (en el sentido de "ver") sobre lo constitutivo y lo estructural en la organización.

Las ideas contenidas en el concepto de reflexividad nos permiten explicar que la identidad organizacional es una construcción en la cual confluyen las distinciones propias del estado interno del sistema observador (vemos lo que creemos), junto con los cambios o perturbaciones que llegan desde el medio ambiente (creemos lo que vemos). En esta intersección hay rasgos que permanecen en el tiempo.

La reflexividad es constitutiva de la distinción que permite a los participantes y observadores externos concebir y construir la identidad organizacional. Por ejemplo, para la indagación de la identidad (como esquema), un juez debe pensarse como La Justicia y no meramente como su instrumento (como ejercicio reflexivo, no de poder). De lo contrario, dicho juez será incapaz de definir invariancias tales como el carácter simbólico y la naturaleza ética trascendente de La Justicia respecto del funcionamiento del cuerpo social más amplio. En esta reflexión, los tribunales no son La Justicia, sino su manifestación estructural.

La forma en que se preservan principios tales como la transparencia, la preservación de la independencia de criterio de los jueces o la provisión de la sentencia en tiempo oportuno no son características de La Justicia, que es un sistema de ideas fundamentales, sino de su administración. Cuando los sectores de la sociedad reclaman que no hay justicia, el juez debe pensar acerca de la naturaleza de La Justicia y del poder judi-

cial. Este proceso reflexivo le permitirá distinguir, frente a la demanda social, si el problema se refiere a los elementos estructurales o bien a los rasgos constitutivos de la organización.

En un ejemplo análogo, para un médico la indagación sobre la identidad (como esquema) del hospital requiere que se autoaprecie como integrante de la idea de La Salud, y no meramente como un agente curador. De otra manera, será incapaz de definir invariancias tales como la noción del dolor, el miedo a la muerte, la sensación de desamparo, la dependencia. En esta reflexión, los hospitales no son La Salud, sino una de sus manifestaciones estructurales. La reflexividad le permitirá también al médico revelar la medida en que sus propios paradigmas sobre la enfermedad, el destino o la supervivencia intervienen en su definición de identidad para la organización.

El nuevo libro

Hemos explicado la cronología de la creación de nuestras representaciones sobre la organización, corporizadas en el libro nominado Identidad. Destacamos la interacción entre conocer la organización y nuestra operación sobre dicho objeto del conocimiento. Este proceso creativo se ha enmarcado en la relación autores-libro, imaginando a ambos como sistema de ideas.

Nos preocupamos entonces por confirmar si en el libro habíamos incurrido en el error de ofrecer respuestas correctas a preguntas incorrectas. Por ejemplo, ¿tiene sentido hablar de multiplicidad de contextos en donde actúan las organizaciones si luego relativizamos los factores ambientales como determinantes de su accionar? ¿Es coherente hablar de procesos de adaptación como modo de aprendizaje cuando luego sostenemos que se trata de perturbaciones procesadas según las reglas propias de la organización? ¿Cómo explicar los procesos de cambio endógeno cuando también decimos que la organización es en sí misma un fenómeno de clausura?

Al concluir este proceso de indagación y al clasificar las preguntas emergió un nuevo orden, completamente diferente de la estructura original del libro (que ya creíamos terminado). En este nuevo orden cada tema aparece desarrollado en dos sentidos:

a) La realidad representada por unidades temáticas: en esta primera parte realizamos la síntesis de los temas desarrollados originalmente en el libro, siguiendo la lógica de primer orden perteneciente al dominio de lo simbólico. El lector encontrará aquí las explicaciones acerca de las organizaciones desde la perspectiva heterónoma de los autores puestos en observadores de una realidad que les es externa. Estas proposiciones muestran una actitud prescriptiva y resolutiva de problemas, propia de la fase de operación en el proceso cognoscitivo. La síntesis está escrita en un lenguaje y nivel de análisis análogo al utilizado en el libro, de manera que el lector pueda confrontar con el modo reflexivo que hemos utilizado en este metacapítulo.

b) La indagación consiste en presentar las cuestiones surgidas del proceso reflexivo de segundo orden instalado en el diálogo autores-libro. Su forma de preguntar se corresponde con la actitud inquisitiva y cuestionadora que asumen los autores en esta instancia reflexiva. Esta actitud de preguntarse es propia del proceso de autoobservación que se desarrolla cuando uno piensa acerca de sus propios modos de conocer.

La actitud reflexiva en el conocer supone que las preguntas no son una búsqueda ingenua, sino que contienen en sí mismas elementos que orientan a la respuesta. En este metacapítulo el tipo de respuestas varía según el lugar del observador. Nuestras preguntas sugieren tres posibles lugares (y sus relaciones recurrentes):

a) descripción del modo de ver lo percibido (dominio simbólico);
b) nuestros propios modos de conocer la realidad como sujetos cognoscentes (reflexión epistemológica);
c) la observación ecológica que nos incluye –junto a nuestras operaciones– como elementos activos en una red de interacciones sociales.

En este metacapítulo la idea es que los conceptos de primer orden derivados de la observación nos llevan a indagaciones de segundo orden, previas a las respuestas. Damos cuenta de los distintos dominios en que es posible explorar y construir el conocimiento.

En la nueva indagación la cuestión de la realidad organizacional surge en toda la complejidad que supone la coexistencia de la representación del observador con la autonomía de la organización en tanto sistema. Nuestra mirada abarca ahora no sólo al sistema-organización, sino también al sistema-observador, a la relación entre ambos y a su inclu-

sión en contextos más amplios en algo que podríamos llamar la ecología de la observación.

Somos conscientes de que no todas las preguntas tienen el mismo valor, que no todas ellas poseen el mismo carácter reflexivo. En todo caso, dejamos al lector el ejercicio de reconocer la diferencia entre los lugares desde los cuales se hace la indagación (el dominio operacional, el dominio de lo simbólico). Es ésta una manera de exhibir uno de los problemas del análisis organizacional, que consiste en el salto no siempre declarado del observador desde la lógica de primero a segundo orden. Nos referimos aquí al paso de la fase de la operación-conceptualización, hacia la instancia de la reflexión en el proceso recurrente de conocer y reconocerse en la organización.

Frente al nuevo índice temático (y las preguntas emergentes de cada tema), nuestro primer intento fue reducirlo al índice original que aparece al comenzar el libro. Tal intento no pudo concretarse porque la concepción que subyace es distinta. Ocurre que el índice-libro original está articulado por el marco teórico proveniente de la teoría general de sistemas, es decir sobre el modo como las partes se cohesionan y se comprenden al ser integrantes de un orden conceptual superior.

En cambio, el índice construido durante el proceso reflexivo que sustenta al metacapítulo, aparece concebido desde la especificidad del fenómeno organizacional. Ello implica decir que está construido considerando las formas en que la organización mantiene su identidad y construye representaciones de sí misma. Son conceptos que, tal como los hemos tomado, no pueden adscribirse a las personas, ni a los grupos, ni a las comunidades, por ejemplo, el concepto de dominios, la clausura, las nociones de orden y niveles de recursividad. Este nuevo orden de análisis (el de las preguntas) es extraño a la lógica de la presentación original. No se trata de una reestructuración sino de una nueva perspectiva, que nos lleva a este nuevo libro que llamamos metacapítulo, "Para una epistemología de la organización".

I. CONCEPTO DE AUTOORGANIZACIÓN. UNA VISIÓN DESDE ADENTRO

Conceptos de primer orden

Utilizamos el concepto de autoorganización en la descripción de los sistemas sociales para destacar su capacidad de mantener por sí mismos

sus estados y variables dentro de límites que le permitan seguir funcionando. En este proceso recursivo, los sistemas conservan su singularidad como unidades diferenciadas en su medio ambiente. El concepto de autoorganización permite mostrar cómo la organización se construye a partir de sus capacidades internas y mantiene su identidad en el tiempo, a la vez que cambia sus estructuras y sus acoples con otros sistemas.

Este enfoque requiere ubicarse en el dominio de las operaciones del sistema, en su lógica interna, utilizando los conceptos de autonomía, identidad y cohesividad. No es una perspectiva excluyente, sino que complementa las explicaciones que se basan en las nociones de propósito, estrategia y la función social de las organizaciones. En nuestro estudio los propósitos no son determinantes sino emergentes de las interacciones en el sistema.

Buscamos comprender el fenómeno organizacional y brindar una visión que advierta al operador que su intervención puede ser destructiva si sólo piensa en los propósitos del sistema. Una visión desde adentro significa que desde el lugar del sistema la cuestión básica es mantenerse en funcionamiento sin pérdida de identidad. Ello es factible por la recurrencia en las pautas de interacción y porque los procesos de autorregulación no son dispositivos externos, sino que se integran con las actividades productivas.

Indagación de segundo orden

¿En qué sentido una organización es una creación racional e intencional, y cuándo existe como una tribu? ¿La autoorganización resulta de un diseño deliberado o es una realidad espontánea y natural?

¿Hay alguna manera de demostrar la existencia de algo diferente de la autoorganización, o es siempre cierta dado que sólo vemos aquello que funciona?

¿Puede reconocerse la identidad de la organización como las variables que son mantenidas constantes por procesos homeostáticos en un sistema social?

¿Cómo integrar el concepto de invariancia, con el desorden, la contingencia y el azar en la vida de las organizaciones sociales?

¿Es correcto pensar que la identidad otorga singularidad al conjunto, pero que la organización se cohesiona a través de otros factores, como las motivaciones, la cultura, el poder?

Cuando un mismo impacto, como la revolución en la tecnología de las comunicaciones produce los mismos efectos en organizaciones diversas, ¿qué sentido tiene hablar de autoorganización?

Considerando las relaciones de poder entre grupos y participantes, ¿la autoorganización es una estabilidad basada en la conservación de las asimetrías existentes (por ejemplo, en una prisión)?

¿Cómo se concilia la idea de la autoorganización con la creatividad individual de los participantes? ¿Ellos existen sólo para servir al sistema?

¿La autoorganización es predeterminación? ¿Estamos diciendo que la historia de cada organización ya está escrita? ¿La autoorganización es la lectura que hacemos del código genético?

Distinguir a un hospital como autoorganización, ¿significa afirmar que puede funcionar sin intervenciones externas, autocorrigiéndose en forma continua?

II. PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. CRÍTICA AL REINO DEL ORDEN Y LA VERDAD

Conceptos de primer orden

Utilizamos el concepto de paradigma para destacar la existencia de motivos subyacentes en el observador, que condicionan sus modos de describir y explicar el funcionamiento de las organizaciones. Conocer el paradigma que sustenta la explicación permite encontrar la lógica y los propósitos implícitos en cada modelo de organización. Esto nos permite llevar la discusión hacia los modos de conocer las organizaciones sociales, en lugar de las conclusiones, proyectos y propuestas.

Distinguimos entre el paradigma de la simplicidad y el de la complejidad. El primero incluye la idea de un orden preestablecido que permite al observador predecir el comportamiento de la organización. Supone la tendencia hacia un equilibrio que se logra por valores compartidos y el acuerdo respecto de un fin último que es fijado al sistema por el orden externo. Las conductas de las partes se evalúan por su funcionalidad respecto del conjunto y ello se asegura mediante la articulación de las actividades en niveles jerárquicos. Presentamos el paradigma de la complejidad como un intento de superar dicha visión trivial y mecanicista de las organizaciones.

Aceptamos que en la realidad coexisten el orden y el desorden en los mismos estados y procesos de la organización y que ello explica su dinámica. La complejidad considera a las organizaciones como sistemas activos y autónomos, no determinados externamente, y con capacidad para producir sus propias condiciones de existencia. Esta idea de autoorganización se basa en los procesos recurrentes que refuerzan las pautas de interacción en el sistema y en la noción de recursividad por la cual los procesos internos no tienen un fin específico sino que se cierran en ciclos continuos. La idea de complejidad nos lleva a ubicarnos en un nivel de análisis que abarca al observador y al sistema observado. En este nivel trabajamos con los metaconceptos de identidad, autonomía y estructura.

Indagación de segundo orden

Si las organizaciones se autorregulan y conservan su autonomía, ¿cómo es posible encontrar en ellas situaciones de desorden o de inestabilidad?

¿Los conceptos de identidad, autonomía y estructura son sólo enunciados teóricos o tiene implicancias ideológicas en cuanto a las estrategias de dirección?

¿Cómo puede postularse la existencia de una organización y admitir que en ella operan simultáneamente lo contingente y lo necesario?

¿Qué tipo de organización puede resultar de un paradigma basado en las ideas de fuerza, energía y equilibrio?

Suponiendo que la identidad es una condición de existencia y una invariancia, ¿significaría que todo cambio implica una posible desaparición de la organización?

¿Cuáles son las diferencias de concebir la organización como un fenómeno recursivo y recurrente, respecto de entenderla como un conjunto articulado en niveles jerárquicos?

Desde la perspectiva de la autoorganización, ¿qué diferencias hay entre existir y funcionar? ¿En el caso de una heladera es válida la misma diferenciación?

¿Existe un marco de referencia que permita calificar un comportamiento organizacional como racional o legítimo? ¿Cuál es? ¿Es la autonomía como sistema, su propósito; la cohesividad, su función?

¿Es posible comparar los límites (membrana) producidos por proce-

sos metabólicos en una célula, con la frontera de un sindicato cuyos miembros ocupan lugares en otros sistemas del medio?

Hablar de invariancia implica sostener que ciertas relaciones y procesos no cambian en el tiempo. ¿Es posible sostener tal cosa en los hechos? ¿Ésa es la forma en que la organización sobrevive a los conflictos, las contingencias, las luchas de poder?

III. CLAUSURA ORGANIZACIONAL. EL CIERRE DEL SISTEMA SOBRE SÍ MISMO

Conceptos de primer orden

Decimos que el funcionamiento y la singularidad de cada organización social en particular puede explicarse a partir de su trama interna de relaciones y de la recurrencia en sus procesos, de manera que los intercambios con el medio sirvan a la preservación de su identidad. Hemos querido privilegiar las ideas de articulación y cohesividad.

Utilizamos el concepto de recursividad para destacar que los procesos internos se realimentan a sí mismos, que no es posible asignarles un principio y un final, y que esta continuidad permite afirmar que la organización existe. Decimos que la organización no se concluye sino que hay una reorganización permanente.

Introducimos el concepto de clausura para destacar que las pautas de interacción contienen elementos que aseguran y refuerzan el mantenimiento de esas mismas pautas. En nuestra explicación el cierre no es inercia o aislamiento, sino mostrar que en las actividades creativas están presentes factores de autorregulación que ubican dicha creatividad en el marco más amplio de la preservación de la autonomía y la identidad organizacional.

Indagación de segundo orden

¿Qué sentido tiene utilizar el concepto de clausura cuando vemos que las organizaciones sociales viven intercambiando recursos con su entorno?

¿Cómo sostener la idea de la clausura si en la realidad las organizaciones se degradan en forma continuada y también se construyen día a día?

¿Es posible entender a una organización social en sus propios términos; colocarse dentro de ella para explicarla?

¿Cómo puede afirmarse que existe clausura organizacional en un partido político que depende del voto de los ciudadanos o en un hospital que existe para los enfermos?

¿Tiene sentido pensar que una organización social se construye para mantenerse en funcionamiento, sin pensar en otros productos? De ser así, ¿hay alguna diferencia entre crearlas o no, aparte de la satisfacción de sus fundadores?

¿Cómo puede hablarse de clausura en una organización social cuando es el lugar donde se cruzan instituciones económicas, políticas e ideológicas que ella no elige, ni controla?

Hablar del cierre del sistema, ¿no es afirmar la tendencia hacia un orden burocrático, hacia la cristalización de las instituciones?

Si existe la autoorganización y la clausura, no tiene sentido pensar que sean destructivas. Entonces, ¿por qué desaparecen las organizaciones en la vida real? ¿Por un error involuntario?

¿Cómo puede explicarse el fenómeno de la creatividad en el marco de la clausura, en el cual se da prioridad al mantenimiento, el control y la supervivencia?

IV. TELEOLOGÍA. LA CUESTIÓN DE LOS PROPÓSITOS. TRIVIALIZACIÓN DE SISTEMAS

Conceptos de primer orden

Decimos que los propósitos de la organización son asignados por un observador externo, que explica el sistema por las funciones que él le reconoce en el medio social más amplio, y también para satisfacer las necesidades de la organización como totalidad. No se trata de una descripción realizada en el dominio de las operaciones del sistema. Según el enfoque heterónomo, al hablar de los propósitos se supone una doble determinación: la originada en las demandas del contexto y la proveniente de los requisitos de supervivencia del sistema como conjunto.

En esta visión hay un proceso de reificación, que consiste en adjudicar a los constructos sociales la capacidad de pensar y actuar intencionalmente. Es una explicación que considera a la organización como un aparato que debe entenderse por sus usos y las razones para las cuales

fue construido. También es la perspectiva del análisis político, preocupado por la organización como lugar de luchas internas de poder y respecto de otros sistemas. Desde el enfoque de la autoorganización, los propósitos emergen de la particular estructura de significados que caracteriza a cada sistema.

La idea básica es que la organización produce los elementos que la constituyen y sus propósitos están enmarcados por esta producción interna. Los propósitos como elementos de la estructura forman parte del acople cambiante con otros sistemas. Señalamos que la organización no es una máquina predictible que se adapta al contexto. Es un sistema no trivial, por cuanto sus acciones se transforman con la experiencia. Esto implica, en el nivel de la estructura, que el sistema social tiene capacidad para modificar los modos de procesar la realidad.

Indagación de segundo orden

Si la organización es entendida por cada participante de acuerdo con su particular proceso de significación, ¿qué sentido tiene decir que el sistema existe como unidad diferenciada de sus miembros?

¿La idea de autoorganización significa que una escuela no puede sobrevivir sin educar, un hospital sin curar y la policía sin vigilar?

¿Cómo interviene el esquema conceptual referencial y operativo del observador en sus modos de explicar y describir el sistema social observado?

¿Qué consecuencias tiene para la continuidad de la organización el hecho de que el operador en la organización ignore sus rasgos de identidad y los incluya bajo la idea global de la efectividad y el desempeño del sistema?

¿Los procesos de adaptación y evolución de la organización son descripciones de la realidad o sólo una propuesta del observador externo, quien también evalúa los cambios ocurridos en su contexto?

¿Tiene sentido decir que existen estrategias y políticas perjudiciales, o bien que son favorecedoras de la identidad organizacional?

¿Cómo se compatibiliza la afirmación de que la organización no es buscadora de propósitos con el hecho de que las acciones de los participantes son motivadas e intencionales?

¿El enfoque de la autoorganización considera legítima toda acción por el solo hecho de ser generada por la propia organización, sin considerar sus fines?

¿Construir y conservar la identidad puede considerarse como uno de los propósitos de la organización? ¿La identidad se logra como se logran los propósitos?

Pasar de un enfoque heterónomo o externo a la perspectiva de la autonomía de las organizaciones, ¿es cambiar de teoría o es una modificación en el nivel de la descripción del fenómeno organizacional?

V. TRANSVERSALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES. PODER Y ORDEN INSTITUIDO. ARMONÍA Y DISONANCIA EN LA ORGANIZACIÓN

Conceptos de primer orden

Se trata de mostrar la relación entre los rasgos propios de cada organización y el marco institucional en que ellas funcionan. Decimos que las organizaciones son establecimientos en dicho marco social. Explicamos esta relación a través del concepto de transversalidad, según el cual las instituciones políticas, ideológicas, económicas y culturales atraviesan las organizaciones y las regulan socialmente, sin considerar las singularidades de cada sistema. La organización es el lugar de entrecruzamiento de estas múltiples instancias sociales.

Este orden instituido está presente en los significados que los participantes atribuyen a sus actos. Decimos que sus acciones están condicionadas por los procesos de socialización. Las instituciones explican la presencia de una dimensión oculta en las organizaciones, que está formada por ideas y creencias aceptadas y respecto de las cuales no existe una conciencia crítica. Este marco nos permite señalar los límites al concepto de clausura y autonomía organizacional.

Hay un mundo que se da por sentado y no se explicita en los estatutos y actas constitutivas. Pero las organizaciones son activas y para explicar sus transformaciones recurrimos a la noción de conflicto entre los roles sociales y la aparición de fuerzas opuestas al orden establecido. Estos cuestionamientos forman parte de la actividad instituyente del sistema, que niega lo instituido. Lo instituyente se opone a las relaciones de poder que se fundan en el orden externo. Utilizamos el concepto de crisis para marcar la ruptura con el medio social y la búsqueda de nue-

vas estructuras. Las crisis y conflictos se incluyen en la explicación de la dinámica de la relación instituido-instituyente.

Indagación de segundo orden

¿En qué sentido pueden diferenciarse los rasgos de identidad respecto de las condiciones culturales de la organización, como componente de un medio social más amplio?

¿Cómo se compatibiliza la idea de la autoorganización con el hecho de funcionar en un medio socio-económico-político determinado? ¿En qué medida refleja el contexto y hasta dónde lo construye?

¿Cuál es la forma en que se manifiesta en las organizaciones la dinámica de las relaciones entre el orden instituido y la actividad instituyente del propio sistema?

¿Hasta dónde llega la capacidad de autorregulación en los grupos y organizaciones sociales y qué aspectos de su funcionamiento son exterorregulados?

¿Qué sentido tiene decir que una escuela se autoproduce o se produce por sí misma, cuando sus alumnos, sus profesores, sus directivos, todos forman parte de otras organizaciones?

¿Reconocer la autoorganización significa desconocer que existen propósitos, responsabilidades, funciones sociales? ¿Significa sostener que las instituciones son reinterpretadas cuando pasan las fronteras del sistema?

¿Hasta qué punto puede reconocerse una incongruencia entre los rasgos de identidad y las pautas culturales y sociales del medio ambiente? ¿Es posible esta incongruencia como modo de relación continuado?

¿Existe una dinámica interna y otra externa en las organizaciones sociales? De ser así, ¿en qué medida el enfoque de la autoorganización implica reconocer esta diferenciación?

¿Es posible hablar de autonomía cuando se reconoce que la organización es el lugar en donde se manifiestan las divergencias entre múltiples instituciones sociales? ¿La clausura organizacional es la respuesta?

¿ Cómo explicar desde la perspectiva de la autoorganización el hecho de que algunas perturbaciones ambientales se asimilen, mientras otras se rechazan o bien se difunden a lo largo de la estructura?

VI. EL CAMBIO NO PLANEADO EN ORGANIZACIONES. CRISIS Y CATÁSTROFES

Conceptos de primer orden

Hemos considerado el cambio no deliberado que es un proceso emergente frente al azar o contingencias. Explicamos cómo las perturbaciones ambientales y las tensiones internas son procesadas según los modos de funcionamiento de la organización, que se cambia a sí misma durante el proceso. Por sus consecuencias distinguimos entre las transformaciones que se limitan a las formas estructurales y aquellas otras en las cuales los cambios implican una desaparición de la identidad aun cuando frente al observador y el contexto haya continuidad de operaciones.

El cambio no planeado es un apartamiento del proceso de reorganización permanente y se exterioriza a través de crisis y conflictos. Éstas no son causas de la disrupción sino momentos, cuando se interrumpe el proceso de compensación homeostático. La desestabilización se explica por la confrontación en el ámbito de las relaciones de poder, los propósitos enfrentados, cuestionamientos a las tecnologías e ideologías vigentes o proyectadas. La perspectiva de la autoorganización destaca que se produce un orden distinto, un desplazamiento hacia una estabilidad basada en condiciones diferentes pero creadas por las interacciones en el propio sistema. Es un caso de coexistencia de lo contingente y lo necesario; frente a la perturbación, la organización mantiene su autonomía y cohesión, que son sus determinantes internos.

La situación de catástrofe se explica por la acción de procesos amplificadores que, a partir de un punto crítico, provocan una ruptura generalizada y no compensada por otras partes del sistema. En todo caso, el concepto de autoorganización muestra que la estabilidad del sistema no implica valores constantes y plantea la acción de las estructuras disipadoras, que instalan por sí solas nuevos modos recurrentes de funcionamiento. Para explicar esta transformación no es necesario recurrir a supuestas necesidades de supervivencia o a la acción de fuerzas ambientales.

Indagación de segundo orden

Según el enfoque de la autoorganización, ¿cómo se explica la aparición de crisis y rupturas endógenas? ¿Son fallas de control? ¿Son también una forma de evolucionar?

¿La identidad es necesariamente cohesionante? ¿No pueden imaginarse rasgos que frente a ciertas contingencias sean disruptivos o retrasadores para el conjunto?

Suponiendo que una escuela se dirige a su desaparición y se restituye por una intervención que la transforma, ¿tiene sentido decir que se ha destruido su identidad? ¿Qué tiene de negativo tocar la identidad?

¿Por qué no reconocer que la identidad en ciertas organizaciones puede consistir en su capacidad de cambiar todo lo que hace?

¿La autoorganización es la capacidad de llegar a un nuevo estado luego de una contingencia? ¿O significa la posibilidad de regresar al estado anterior luego de compensar la perturbación?

¿La solución de las crisis organizacionales sólo depende del tiempo que demoran los mecanismos de autorregulación interna? ¿Es posible convivir con una situación fuera de control y hablar de autoorganización en ese momento?

¿Qué sentido tiene afirmar que el cambio no se detiene y es necesario para la organización? ¿Por qué no decir lo mismo de la invariancia organizacional?

¿Cómo se explica la innovación y la transformación si reconocemos que la organización dispone de procesos de autocontrol y reestabilización?

¿Tiene sentido decir que una crisis o desorden interno es un síntoma de enfermedad de la organización? De ser así, ¿quién fija el criterio de salud?

¿Por qué ciertos cambios llevan a un nuevo estado de equilibrio, otros retrotraen al estado anterior y otros instalan una oscilación continuada en la organización?

VII. METACONCEPTOS: IDENTIDAD, AUTONOMÍA Y RELACIONES DIALÓGICAS

Conceptos de primer orden

La búsqueda de explicaciones sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales nos ha llevado al empleo de macroconceptos que se

utilizan como marco de referencia y como fundamento de nuestras descripciones en el nivel del sistema. Pensamos que es posible distinguir una organización por sus invariancias o rasgos de identidad. Estos rasgos le otorgan singularidad al sistema, permiten afirmar que existe como unidad diferenciada en el ambiente y respecto de otros sistemas. Transformar estos rasgos implica disolver o bien refundar la organización que conocemos, aun cuando el cambio también permita la renovación estructural o un mejor acople con el medio.

Mostramos que la identidad se materializa a través de las formas estructurales. Las organizaciones conservan su identidad porque ellas producen sus elementos constituyentes, aun cuando cambien las condiciones originales o de creación. Son autónomas porque sus operaciones están determinadas por la trama interna de relaciones, por las pautas que le dan cohesión y no por los cambios ambientales.

Desde el paradigma de la complejidad decimos que para comprender la realidad organizacional se requiere incorporar el concepto de relaciones dialógicas. Esto significa que en la organización sus elementos están en una relación compleja, que es a la vez complementaria, antagónica y concurrente. En este sentido, decimos que coexisten el orden y el desorden, la estabilidad y el cambio, la clausura y apertura del sistema. Observamos estas dualidades porque nos ubicamos en un nivel mayor que las incluye, que es la organización.

Indagación de segundo orden

Si el funcionamiento de la organización está determinado por los modos de cohesión y la trama interna de relaciones, ¿qué puede hacer el operador organizacional aparte de observar?

Si la identidad es una invariancia y existe recurrencia en sus estados internos, ¿cómo hace la organización para mantener su singularidad en un mundo cambiante?

¿Cómo se explica que la organización pueda sobrevivir con dualismos tales como la coexistencia de orden y desorden, homogeneidad y heterogeneidad, necesidad y contingencia?

¿En qué medida conocer la historia (biografía) de una organización sirve para definir su identidad?

En las organizaciones familiares pequeñas, ¿tiene sentido separar entre la identidad del propietario que es padre de familia, respecto de la identidad de su empresa?

¿Conocer el negocio de una empresa implica que simultáneamente se conoce la razón de su existencia? ¿Saber de qué vive la empresa significa también conocer su identidad?

¿Por qué asociar la continuidad con algo sustancial llamado identidad? ¿Por qué no decir que sólo permanece la organización como sistema y que todas sus relaciones y procesos son cambiantes?

Dado que el proceso de desaparición y regeneración (en personas, máquinas e ideas) es continuo, ¿puede la invariancia referirse a algo que va a desaparecer? ¿O sólo se refiere a la permanencia en ciertos modos de relación?

¿La identidad resulta de un diseño o definición explícitos, o es un elemento componente de la llamada organización oculta o clandestina?

La identidad, ¿es un elemento constitutivo, una necesidad, una construcción social, un emergente o un proceso recurrente en la organización?

VIII. DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN: A) DE LOS PROPÓSITOS, B) DE LAS RELACIONES, C) DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES. ESTRUCTURAS CONSERVADORAS E INNOVATIVAS

Conceptos de primer orden

Tratamos de explicar las estructuras organizacionales como las formas en que se manifiestan en el aquí y ahora, los rasgos de identidad que definen a cada organización. En las estructuras, cada elemento adquiere significado por su posición relativa en el conjunto. Desde la perspectiva de la autoorganización, la estructura muestra la forma que adoptan los acoples con otros sistemas en el entorno. El plano de las estructuras es el lugar donde los operadores organizacionales ejercitan sus decisiones estratégicas.

El análisis sincrónico pone de manifiesto cómo se articulan los componentes del sistema en un punto de su devenir. Mostramos el doble sentido en que las estructuras son estabilizadoras: por ser una pauta para las relaciones internas y porque es el modo recurrente de procesar (y compensar) las perturbaciones del contexto. En este sentido, hablamos de estructuras conservadoras. Decimos que la realidad organizacional puede ser analizada distinguiendo entre tres dominios: a) de los propósitos, que incluye los modelos de conductas basadas en la racionalidad y que se emplean para la elección de políticas y estrategias, b) de las relaciones entre grupos y participantes, que incluye las formas de interacción basadas en el ejercicio del poder, y c) de las capacidades existentes, que incluye los recursos (materiales e inmateriales) utilizados para las actividades productivas de la organización, que se cumplen según la lógica de la productividad.

La referencia a los dominios nos permite destacar la coexistencia de múltiples lógicas en la organización, siendo la estructura el modo de lograr congruencia entre ellas para situaciones que se repiten (estructuradas). El diferente peso relativo de cada lógica en cada situación nos permite definir el concepto de racionalidad dominante en la organización. Introducimos el concepto de plasticidad para referirnos a los cambios conservadores e innovaciones estructurales que la propia organización produce a lo largo del tiempo.

Indagación de segundo orden

¿Cuál es la diferencia entre los procesos de destrucción de la identidad en una organización, respecto de sus procesos de transformación estructural?

¿Cuáles son los efectos diferenciales de los cambios innovativos, compensatorios y destructivos sobre la organización?

¿Cuáles son los procesos que permiten a la organización sobrevivir con la coexistencia de múltiples lógicas o tipos de racionalidad?

¿De qué manera el concepto de estructura organizacional interviene en la explicación de la dinámica en los acoples con otros sistemas en el contexto?

Considerando que la organización desarrolla sus propios modos de conocer y operar ¿son las estructuras distinciones y encuadres que ella realiza respecto de su propia realidad? ¿Las estructuras son el modo de asignar significado a las acciones organizacionales?

Existen componentes estructurales que se mantienen invariantes, como la localización geográfica. ¿Esta permanencia los convierte en un rasgo de identidad? ¿Es posible hablar de una clausura en los factores estructurales?

Para un momento dado, hoy por ejemplo, ¿tiene sentido decir que una decisión está determinada por los rasgos de identidad y no por la estructura organizacional?

Siendo la estructura un modo cambiante de relaciones con el medio, ¿por qué decir que también representa la invariancia de la organización?

IX. LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA DE SIGNIFICADOS. CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceptos de primer orden

Buscamos mostrar cómo las relaciones entre los participantes en la organización se mantienen porque ellos construyen y consolidan con sus acciones cotidianas una red de significados. La organización aparece como un sistema de expectativas compartidas acerca de lo necesario, lo deseable y lo posible en el ámbito del sistema, en el nivel requerido para su operación. En la construcción de significados intervienen factores ambientales, personales, culturales y las definiciones del rol organizacional.

La organización implica el uso compartido de símbolos, códigos y convenciones, es decir, la instalación de una cultura que interviene como recurso y como marco de referencia para las acciones individuales. Destacamos que en la organización se dispone de elementos explícitos e implícitos que forman el modelo sobre su propio funcionamiento. Señalamos como ejemplo las relaciones entre el lenguaje y el pensamiento. Decimos que la organización no es el producto de luchas para imponer intereses individuales y tampoco la consecuencia de necesidades globales asignadas al sistema desde afuera, como la supervivencia.

Buscamos integrar estos enfoques simplistas y utilizamos el concepto de estructura de significados para explicar cómo las acciones individuales se convierten en organizacionales. Desde la perspectiva de la autoorganización queremos destacar la existencia de un refuerzo recíproco y continuado entre los elementos estructurales y los procesos de significación. Esta interacción recurrente otorga a las estructuras lo que ellas tienen de estable y homogéneo. Sobre esta recurrencia se inscribirán las variaciones en los fines, los cambios tecnológicos y las estrategias en el uso del poder.

Indagación de segundo orden

¿De qué manera las luchas internas por el poder se articulan con los procesos que aseguran la continuidad de la organización?

¿Cómo sabemos que una organización ha dejado de ser la misma, que ha perdido su identidad y singularidad?

Si en un sindicato preguntamos a los miembros de sus diversas tendencias internas sobre la identidad del gremio, recibiremos respuestas diferentes. Entonces, ¿existe algo como la identidad? Si existe, ¿se resuelve por mayorías y minorías?

¿Existe un proceso de aprendizaje en las organizaciones, o sólo se trata de experiencia registrada en las memorias formales y de los participantes?

Si la funcionalidad del sistema está dada por sus modos de relación recurrente: ¿qué sentido tiene calificar dichas relaciones como buenas o malas, sanas o enfermas, deseables o indeseables para el propio sistema?

Los procesos de significación nos muestran un individuo cambiante. ¿Cómo sostener que hay invariancia cuando las acciones que regula la organización se comprenden de distinta manera a lo largo del tiempo?

La autoorganización es un concepto que se ubica en el nivel macro o global del sistema. ¿Cómo reconocer los conflictos en los fines y motivaciones individuales que coexisten con la estabilidad global?

Como sistema cultural, toda organización se distingue por sus leyendas, mitos, creencias y otros símbolos permanentes. ¿Son éstos los contenidos de su identidad?

¿Cómo se concilia el hecho de que preservar la identidad es condición para la existencia de la organización social, pero no para sus participantes, quienes pueden vivir su propia existencia en otros ámbitos?

Como todo sistema social, la organización se caracteriza por disponer sus miembros de un modo de hacer y pensar. ¿Qué aspectos de la autoorganización no están contemplados por los contenidos de la cultura organizacional?

¿Qué diferencia existe entre considerar un hecho como dato de entrada, respecto de tomarlo sólo como un disparador de significados producidos por el propio sistema?

X. EPISTEMOLOGÍA DEL OBSERVADOR. LA CONSTRUCCIÓN DEL MUNDO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA

Conceptos de primer orden

Es nuestra intención mostrar cómo el esquema referencial, conceptual y operativo del observador interviene en sus descripciones de la organización que ha tomado como objeto de análisis. Decimos que las explicaciones son distinciones del observador, quien desde su dominio asigna propósitos y necesidades a las organizaciones. Habla de ideologías y funciones sociales del sistema. Esta perspectiva no se corresponde con las interpretaciones y significados que los participantes hacen de sus propias acciones.

Los rasgos de identidad, la noción de estructura y autonomía son actos creativos del observador, son construcciones que se relacionan con su propia distinción del fenómeno y del contexto. Destacamos el carácter autorreferencial de las observaciones y el ejercicio reflexivo que hace el observador. Considerando que las ideas también se organizan, hablamos de la relación entre el sistema observador y el sistema observado, que no son lugares opuestos sino instancias dentro de una totalidad mayor. El enfoque de la autoorganización implica ubicarse en el dominio donde se hallan los modos como los sistemas realizan su autonomía, mantienen su cohesión y sus rasgos de identidad.

Desde la autoorganización el observador distingue diferentes niveles de recursividad en los sistemas y sus correspondientes contextos. Respecto del nivel elegido, buscará las pautas recurrentes de interacción, los ciclos internos que se reiteran, los modos de relación que son invariantes en ese nivel. La visión autónoma reconoce que la organización tiene su propio modelo de funcionamiento que está presente en las acciones y expectativas de sus participantes. Desde la visión autónoma se priorizan las acciones reguladoras que mantienen a la organización operando según sus propias leyes de funcionamiento.

Indagación de segundo orden

¿Cuáles son las diferencias entre las descripciones realizadas desde el dominio simbólico del observador respecto de las distinciones que se hacen de la organización considerada como sistema autónomo?

¿La identidad organizacional es una metáfora o tiene existencia independiente de las descripciones del observador?

Si la perspectiva de la autoorganización se enmarca en un paradigma, ¿cuáles son las motivaciones subyacentes en quienes lo sostienen?

¿La identidad es un reflejo de la actitud del observador de entender a través del par figura (cambio)-fondo (invariancia)? De ser así, ¿por qué convertir un modo de conocer en elemento de la realidad organizacional?

Suponiendo que las organizaciones en todo lo que hacen conservan su identidad en un sentido metafórico, en el diálogo con el operador, ¿quién ordena a quién?

¿Tiene sentido hablar de autonomía e identidad cuando pasamos del dominio de la organización hacia el nivel en que su entorno está incluido en la observación? ¿El cambio de nivel de análisis no requiere también una redefinición de la noción de singularidad de la organización?

¿Cómo puede compatibilizarse el constructivismo del observador, con la existencia de un dominio de la autonomía, donde las organizaciones se entienden en sus propios términos?

Cuando el analista organizacional estudia una granja familiar ¿está descubriendo su identidad o en realidad la está creando? ¿No construye algo que él necesita para entender, algo que no se mueva mientras él indaga?

En el nivel de la formación del conocimiento, ¿el concepto de identidad es un organizador o un rasgo propio del sistema social?

Distinguir ciertas conductas o ideas para incluirlas en la categoría de invariantes, ¿no implica reconocer que la identidad –como los propósitos– son una distinción en el dominio del observador? ¿El invariante no es el observador?

XI. LA APRECIACION ESTÉTICA. ARMONÍA EN EL FINAL

¿Cuáles son los límites en el proceso reflexivo como método de indagación de nuestro modo de pensar y conocer?

¿Cómo intervienen los aspectos no racionales en nuestra significación de la realidad organizacional? Nuestras construcciones sobre los procesos organizacionales, ¿cuánto tienen de prejuicios, fantasías, creencias, ideologías? ¿Cómo interviene el lenguaje en nuestro operar como sistema interpretador? Estas preguntas nos llevan a proponer nue-

vas distinciones en cuanto a nuestras posibilidades de conocer la realidad.

Pensando en este libro lo pertinente es la consideración de los dos aspectos lógicos ya enunciados en la cronología de la creación: a) la operación conceptualización-explicación, que consiste en reconstruir lo real en una nueva realidad, una selección constructiva que se constituye en representación, y b) la reflexión o consideración de la complejidad de nuestro proceso cognoscitivo que consiste en construir una imagen que muestre cómo nos reflejamos en el objeto estudiado y cómo su caracterización es, a su vez, reflejo de nuestro ser y hacer.

Excede entonces a los propósitos originales de la obra la consideración de los aspectos inconscientes que concurren a nuestra construcción de las organizaciones que estudiamos. Sin embargo, ello no nos inhibe para reconocer que tales aspectos están presentes y configuran una lógica de tercer orden. Este nuevo nivel de análisis requiere instalarse en la dialógica consciente-inconsciente del observador. Deberían considerarse aquí los efectos de los procesos de socialización, la influencia de la cultura como cohesionante de las relaciones sociales, y el valor de los mitos y las creencias en la producción del conocimiento.

Este tercer nivel nos lleva a la consideración de la relación sujeto producido-productor, emergente de una trama vincular de relaciones sociales. Nos constituimos ahora en un dominio fenoménico distinto, el de la consideración de las invariancias, estructuras y cambios del propio sujeto del conocer. Esta perspectiva nos acerca al campo de la estética, en el cual es posible al sujeto relacionar de modo armónico (o apreciar la disonancia) entre la realidad percibida y la realidad construida.

Tal como nos sucedió, esperamos que el impacto de esta obra sobre la estructura conceptual y operacional del lector le lleve a construir su propio metacapítulo.

Este diálogo libro-lector y la consecuente reflexión llevaría implícita la realización de nuestro deseo como autores: una comunicación efectiva que recrease tantos libros como lectores haya. Una comunicación efectiva que recreara preguntas que no llevasen a respuestas unívocas ni cerradas de una vez y para siempre. Una comunicación efectiva basada en la importancia de las preguntas adecuadas, la valoración de los procesos de búsqueda y la apertura hacia niveles más altos de indagación social.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. y Emery, F.: *On Purposeful Systems,* Chicago, Aldine Atherton, 1972.

Atlan, M.: *Entre la Cristal et la Fummé,* París, Seuil, 1979.

Atlan, M.: *À Tort et a Raison,* París, Seuil, 1986.

Atlan, M.: "Temps Biologique et Auto-Organisation", en *Communications,* 41, Seuil, 1985.

Bateson, G.: *Mind and Nature.* A Neccesary Unit, Dutton, Nueva York, 1979.

Beer, Stafford: *The Heart of Enterprise,* Nueva York, J. Wiley, 1979.

Beer, Stafford: *Brain of the Firm,* Nueva York, J. Wiley, 1981, 2a. ed.

Beer, Stafford: *Diagnosing the System for Organizations,* Nueva York, Wiley, 1985.

Bronowski, J.: *Los orígenes del conocimiento y la imaginación,* Barcelona, Gedisa, 1975.

Bunge, Mario: *Racionalidad y realismo,* Madrid, Alianza, 1978.

Board, Robert: *El psicoanálisis de las organizaciones,* Buenos Aires, Paidós, 1980.

Carroll, M.: "Sense Making in Organizations", en *Alternative Perspectives for viewing educational organizations,* J. Clark R. Mc Kibbin y L. Malkas (comps.), Nueva York, 1985.

Deal, T. y Kennedy, A.: *Las empresas como sistemas culturales,* Buenos Aires, Sudamericana, 1985.

Douglas, Mary: *How Institutions Think,* Syracuse University Press, Nueva York, Syracuse, 1986.

Drucker, P.: *Las fronteras de la administración,* Buenos Aires, Sudamericana, 1987.

Dumouchel, P. y Dupuy, J.: *L'auto-organisation. De la Physique à la Politique,* París, Seuil, 1983.

Dupuy, J.: *Ordres et desordres. Enquête sur un nouveau paradigme,* París, Seuil, 1982.

Etkin, Jorge: *Burocracia en corporaciones públicas y privadas,* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1986.

Foucault, M.: *El discurso del poder,* Buenos Aires, Folios Ediciones, 1985.

Foucault, M.: *La verdad y las formas jurídicas,* México, Gedisa, 1986.

Guntern, G.: "Auto-Organization in Human Systems", *Behavioral Science,* vol. 27, 1982.

Galbraith, K.: *La anatomía del poder,* Barcelona, Plaza & Janés Editores, 1984.

Guattari, F.: *La intervención institucional,* México, Ediciones Folios, 1981.

Jaques, E.: *La forma del tiempo,* Buenos Aires, Paidós, 1984.

Jantsch, E.: *The Self-Organizing Universe,* Pergamon Press, Oxford, 1980.

Kliksberg, B.: *El pensamiento administrativo,* Buenos Aires, Paidós, 1985, 10a. ed.

Kliksberg, B.: "Nuevas fronteras tecnológicas en materia de gerencia", Documento en I Encuentro Latinoamericano sobre Planificación Económica, Buenos Aires, 1987.

Lapassade, G.: *Grupos, organizaciones e instituciones,* México, Gedisa, 1985.

Lapassade, G.: *Socioanálisis y potencial humano,* Barcelona, Gedisa, 1975.

Lourau, René: *El análisis institucional,* Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1970.

Maturana, H. y Varela, F.: *El árbol del conocimiento,* Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1984.

Mintzberg, H.: *La estructuración de las organizaciones. Teoría de las políticas de gestión,* Barcelona, Editorial Ariel, 1984.

Morin, Edgar: *El método. La naturaleza de la naturaleza,* Madrid, Ediciones Cátedra, 1981.

Morin, Edgar: *Science et conscience de la Complexité,* Librairie de l'Université, Aix-en-Provence, 1984.

Morin, Edgar: "L'inséparabilité des notions d'ordre et de désordre", en *Ordre et désordre,* XXIX Rencontres Internationales de Génève, Neuchatel, Editions de la Bacconière, 1984.

Maruyma, Matorch: "Segunda cibernética y paisajes mentales", *Cuadernos del GESI,* N° 8, Buenos Aires, mayo de 1985.

Melese, J.: *Approches systémiques des Organizations, Hommes et Techniques,* París, PUF, 1979.

Monod, J.: *El azar y la necesidad,* Barcelona, Tusquets Editores, 1984.

Pask, Gordon: *The Cybernetics of Human Learning and Performance,* Londres, Hutchinson & Co., 1975.

Palazzoli, Mara Selvini y otros: *Al frente de la organización. Estrategias y tácticas,* Buenos Aires, Paidós, 1985.

Pipilenko, N.: *Dialéctica de la contingencia y de lo necesario,* Moscú, Editorial Progreso, 1986.

Prigogine, I. y Stengers, I.: *La nueva alianza. Metamorfosis de la ciencia,* Madrid, Alianza, 1983.

Perel, Vicente: *Administración, pasado, presente y futuro,* Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1985.

Reckmeyer, W.J.: *The Emerging Systems Paradigm; An Historical Perspective,* Washington D.C., 1982.

Rosnay, Joel: *El macroscopio. Hacia una visión global,* Madrid, Editorial A.C.,1977.

Rudkin, Janette: "The Campus Community Association: Understanding an Autopoietic Organization", tesis de doctorado, San José State University, 1983 (inédita).

Segal, L.: *The Dream of Reality. Heinz von Foerster's Constructivism,* Nueva York, Norton, 1986.

Sehal, Devendra: "Structure and self-organization", *Behavioral Science,* vol. 27, 1982.

Schlemenson, Aldo: *Análisis organizacional y empresa unipersonal,* Buenos Aires, Paidós, 1987.

Sims, H. y Gioia, D.: *The Thinking Organization. Dinamics of Organizational Social Cognition,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986

Tabatoni, P. y Jarniou, P.: *Les Systèmes de gestion. Politiques et Structures,* París, Presses Universitaires de France, 1975.

Thom, René: "Crisis y catástrofe", en *Communications N° 25. El concepto de crisis,* Buenos Aires, La Aurora, 1979.

Varela, F.: "The creative circle: sketches on the natural history of circularity", en P. Watzlawick (comp.), *The Invented Reality,* Nueva York, Norton, 1984.

Von Foerster, M.: *Observing Systems,* Nueva York, Intersystems Publications, 1984, 2a. ed.

Von Foerster, M.: "On Constructing a Reality", en P. Watzlawick (comp.), *The Invented Reality,* Nueva York, Norton, 1984.
Wagemsberg, J.: *Ideas sobre la complejidad del mundo,* Barcelona, Tusquets Editores, 1985.
Wilcock, Keith: *The Corporate Tribe,* Nueva York, Warner Books Edition, 1985.
Zeleny, M. (comp.): *Autopoiesis. A Theory of Living Organizations,* Michigan, Ed. North Holland, 1985.

ÍNDICE ANALÍTICO

GRUPOS E INSTITUCIONES

4. Bion, W. R.: *Experiencias en grupos*
5. Board, R. de: *El psicoanálisis de las organizaciones*
14. Selvini Palazzoli, M. y otros: *Al frente de la organización*
15. Schlemenson, A.: *Análisis organizacional y empresa unipersonal*
19. Butelman, I.: *Psicopedagogía institucional*
24. Etkin, J. y L. Schvarstein: *Identidad de las organizaciones*
26. Käes, R. y otros: *La institución y las instituciones*
44. Schlemenson, A.: *La perspectiva ética en el análisis organizacional*
45. Schvarstein, L.: *Psicología social de las organizaciones*
46. Marc, E., y Picard, D.: *La interacción social*
47. Mendel, G.: *La sociedad no es una familia*
48. Dabas, E.: *Red de redes*
49. Fernández, L. M.: *Instituciones educativas*
50. Butelman, I. (comp.): *Pensando las instituciones*
51. Schlemenson, A. y otros: *Organizar y conducir la escuela*
52. Kaës R.; *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*
53. Schvarstein, L.: *Diseño de organizaciones*
54. Kernberg, O. F.: *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*
56. Ianni, N. y Pérez, E.: *La convivencia en la escuela: un hecho, una construcción*

«La consideración de la identidad es una colaboración para la nueva agenda del conocimiento administrativo. Esta obra ingresa pioneramente en cruciales cuestiones, aporta elementos de alta significación y utilidad.»

(Del prólogo de Bernardo Kliksberg)

«Este libro constituye un triunfo expositivo. Nos enseña qué hace una organización en sí misma y cómo lo hace. Toma ideas que son difíciles de entender y las torna claras y sencillas. Nos permite comprender los conceptos de autonomía y autoorganización.»

(Del prefacio de Stafford Beer)

JORGE ETKIN es licenciado en Administración, titular de Dirección General (UBA). Profesor de Políticas Públicas en la carrera de Ciencias Políticas. Ha sido Director en el Instituto Nacional de Administración Pública, Director de Políticas Administrativas del Estado, Consultor en Programas de Naciones Unidas, OEA y BID.

LEONARDO SCHVARSTEIN es ingeniero industrial y psicólogo social. Profesor de Dirección y Organizaciones en UBA, y de Análisis Organizacional en la Escuela de Psicología Social fundada por E. Pichon Rivière. Consultor del sector privado y público en áreas de justicia, educación y salud.


ISBN 950-12-4624-8

14324

9 789501 246247